



ANAIS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TD&E: AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO NO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

HAIHANI PASSOS

haihani.passos@ifgoiano.edu.br
IFGOIANO CAMPUS RIO VERDE

DANIEL EMANUEL CABRAL DE OLIVEIRA

daniel.oliveira@ifgoiano.edu.br
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

WILLIAN MARQUES PIRES

willian.pires@ifgoiano.edu.br
IF GOIANO - CAMPUS RIO VERDE

LUCILENE BUENO BORGES DE ALMEIDA

lucilene.bueno@ifgoiano.edu.br
INSTITUTO FEDERAL GOIANO

ANA CAROLINA RIBEIRO AGUIAR

ana.carolina@ifgoiano.edu.br
IF GOIANO

RESUMO: Os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) profissional na administração pública possuem um papel estratégico para o aperfeiçoamento do desempenho do indivíduo e otimização dos objetivos da organização. Diante disso, o presente projeto propõe-se a compreender como essa temática é abordada no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, mediante diagnóstico a partir de um modelo teórico metodológico de Avaliação da Necessidade de Treinamento-ANT, identificando quais as habilidades, competências que precisarão ser desenvolvidas pelos servidores com a finalidade de estabelecer elementos pertinentes à análise organizacional e que deverão fazer parte do programa de treinamento da organização. A originalidade do estudo concentra-se a partir da ótica do Treinamento, Desenvolvimento e Educação, em face aos problemas, desafios e tendências da capacitação, provenientes das dificuldades enfrentadas durante a pandemia da Covid 19 no Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, tendo em vista responder aos seguintes questionamentos: como preparar os servidores do MAPA para as dificuldades do mundo do trabalho no momento de pandemia? Dessa forma, outro ponto que será explorado refere-se aos impactos gerados a partir dos procedimentos metodológicos da proposta. A pesquisa terá uma natureza empírica, com abordagem qualitativa para a construção do instrumento de ANT e quantitativa para a aplicação do instrumento avaliativo. O enfoque inovador da pesquisa procede da complexidade da estrutura organizacional do MAPA, bem como das particularidades inerentes aos servidores de carreira que estão na instituição. Como resultados esperados o estudo irá, em um primeiro momento, fornecer respostas às questões teóricas e empíricas relacionadas à temática do TD&E e ANT no setor público, com destaque para conceitos e abordagens recentes incorporados pelo novo cenário na gestão de pessoas, em especial aos treinamentos e, sobretudo, identificar as competências e habilidades dos servidores do MAPA, diante dos desafios e mudanças dos ambientes interno e externo da organização, tendo como propósito, oferecer um diagnóstico preciso das necessidades individuais e coletivas dos servidores.

PALAVRAS CHAVE: Treinamento, Desenvolvimento, Educação

ABSTRACT: The training, development and professional education (TD&E) programs in public administration have a strategic role to improve the individual's performance and optimize the organization's objectives. Therefore, the present project aims to understand how this theme is approached at the Ministry of Agriculture, Livestock and Food Supply - MAPA, through diagnosis based on a theoretical methodological model of Training Needs Assessment -(ANT), identifying which skills, competences will need to be developed by the employees in

order to establish relevant elements to the organizational analysis and which should be part of the organization's training program. The study originality is concentrated from the Training, Development and Education perspective, in view of the problems, challenges and training trends, arising from the difficulties faced during the Covid 19 pandemic at the Ministry of Agriculture, Cattle and Supplying, in order to answer the following questions: how to prepare MAPA's employees for the difficulties at the pandemic time? Thus, another point that will be explored refers to the impacts generated from the proposal methodological procedures. The research will have an empirical nature, with a qualitative approach for the ANT instrument construction and quantitative for the evaluative instrument application. The research innovative focus comes from the MAPA's organizational structure complexity, as well as from the particularities inherent to career employees who are at the institution. As expected results, the study will, at first, provide answers to theoretical and empirical questions related to TD&E and ANT theme in the public sector, highlighting recent concepts and approaches incorporated by the new scenario in people management, especially in training and, above all, identifying the MAPA's employees competences and skills, given the challenges and changes in the organization's internal and external environments, with the purpose of offering an accurate diagnosis of the individual and collective employee needs.

KEY WORDS: Training, Development, Education



ANAIS

1. INTRODUÇÃO

As constantes transformações socioeconômicas e tecnológicas que ocorreram a partir da década de 90, bem como as modificações no cenário político e econômico, fizeram com que as organizações e seus colaboradores aprimorassem os seus conhecimentos para enfrentar as exigências do mercado altamente competitivo, o qual demanda flexibilidade para atender às várias demandas. Isso implica em constante aperfeiçoamento profissional e contínua capacitação e desenvolvimento de habilidades e competências.

Com as mudanças impostas pela pandemia, a realização de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) nas organizações cumprem um papel estratégico, no sentido de estimular os melhores desempenhos dos indivíduos, de modo que alcance os objetivos da organização levando em conta as tendências comportamentais influenciadas pelo atual cenário.

Os treinamentos e capacitações são maneiras de alcançar os objetivos organizacionais, promovendo o desempenho dos profissionais em seus cargos, tornando possível o desenvolvimento de competências dos colaboradores, contribuindo para que aumentem a produtividade, a capacidade de criar e inovar.

Nas últimas décadas, os serviços públicos passaram por transformações que alternaram os seus objetivos entre a melhoria da eficiência, a transferência de atividades públicas para o setor privado e, nos últimos anos, a participação dos cidadãos na produção dos serviços públicos. Tais mudanças têm gerado, entre outros desafios, a exigência de desenvolvimento de novas competências gerenciais. (SØRENSEN & TORFING, 2018, SICILIA, GUARINI, SANCINO, ANDREANI, & RUFFINI, 2016).

As mudanças ocorridas no processo de gestão pública, tanto reduzindo a burocracia quanto a entrega de serviços com maior qualidade e responsabilidade para o cidadão, torna o processo de TD&E um grande aliado no sentido de modernizar a gestão pública.

Observa-se que as constantes exigências da sociedade voltadas para o desempenho dos servidores públicos, direcionam para eficiência dos resultados. Segundo Schikmann (2010), a primordialidade dos serviços prestados para atender as necessidades dos usuários, a exigência de transparência e ética e a crescente escassez de recursos direcionam as organizações públicas a reconsiderar seus objetivos, estruturas e processos, com a finalidade alcançar os resultados desejados.

No contexto da Gestão Pública as propostas de desenvolvimento profissional ganham força, a começar pela identificação das competências necessárias ao desempenho efetivo no trabalho e ao alcance de resultados institucionais.

Existem vários aspectos enfrentados pelos órgãos públicos que evidenciam carências que podem ser interpretadas como potenciais necessidades de treinamento, em especial, neste momento de readequação dos métodos de trabalho e as novas formas de desenvolvimento das atividades. Muitos desses aspectos podem ser percebidos antecipadamente, outros são alheios aos anseios da organização, como é o caso das mudanças no mundo do trabalho impostas pela pandemia da Covid 19.

Considerando a conjuntura apresentada, o presente projeto visa compreender a dinâmica de Treinamento, Desenvolvimento e Educação e, as principais influências das políticas de





ANAIS

Gestão de Pessoas (GP) dos servidores do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. O Objetivo desse estudo é aplicar um modelo teórico metodológico de Avaliação de Necessidade de Treinamento-ANT, para a elaboração de um diagnóstico capaz de compreender “o que”, “para que”, “em quanto tempo” e “quais as competências” precisarão ser desenvolvidas pelos servidores com a finalidade de estabelecer elementos pertinentes à análise organizacional e que deverão fazer parte do programa de treinamento da organização.

O método de ANT é parte de um conjunto ampliado de ações de capacitação e desenvolvimento, no qual todos os subsistemas desempenham papéis que se complementam. A etapa de Avaliação de Necessidades de Treinamento é o principal momento para se estabelecer relações entre o treinamento em si e seus resultados, pois é a etapa em que as decisões acerca de quais ações de TD&E, quem e o que será treinado, entre outras, são tomadas. Contudo, no processo de ANT define-se uma matriz de informações, que apresentam precisamente, o que, onde e quem precisa ser treinado na organização.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, é um dos 22 Ministérios do Poder Executivo Federal e tem como competência integrar os aspectos mercadológicos, tecnológicos e científicos, as questões ambientais e o direcionamento organizacional do setor produtivo, bem como dos setores de abastecimento, armazenagem e transporte de safras. Além disso, com vistas a fortalecer o setor produtivo nacional, e a garantir a segurança alimentar, este ministério é primordial para o agronegócio brasileiro, atuando na implementação de pesquisas e políticas públicas que auxiliem no desenvolvimento do setor.

Em virtude da inserção do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no cenário mundial, das inúmeras mudanças organizacionais que o Ministério sofreu desde a sua fundação, bem como das exigências e do aumento da competitividade, frente às transformações que vêm ocorrendo na formação e capacitação profissional, é indispensável a adoção de métodos adequados tanto para mapeamentos de competências, quanto para a identificação dos fatores primordiais para treinamento, a fim de direcionar de forma estratégica, ações de capacitação coerentes com as necessidades apresentadas.

A originalidade do estudo concentra-se a partir da ótica do Treinamento, Desenvolvimento e Educação, em face aos problemas, desafios e tendências da capacitação, provenientes das dificuldades enfrentadas durante a pandemia da Covid 19 no Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento, tendo em vista responder ao seguinte questionamento: como preparar os servidores do MAPA para as dificuldades do mundo do trabalho no momento de pandemia? Dessa forma, outro ponto que será explorado refere-se aos impactos gerados pela estratégia e procedimentos empregados na pesquisa, considerando de que forma a metodologia ANT e o processo TD&E serão eficazes na proposição das capacitações necessárias.

A questão motivadora deste estudo passa inicialmente pelo comprometimento da ciência em compreender os fenômenos recorrentes da pandemia Covid- 19 e do desafio de uma gestão orientada para resultados, bem como na perspectiva de preparar o servidor público do MAPA para exercer proativamente as diversas atribuições pertinentes a organização e ainda, proporcionar o contínuo desenvolvimento pessoal, nas funções e setores de trabalho, mas sobretudo em outros cargos ou funções que o indivíduo possa vir a exercer.

A escolha do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento para esta pesquisa se deu em função dos diversos projetos de pesquisas desenvolvidos nos programas de pós-

PAG
7



ANAIS

graduação do IF Goiano, bem como a afinidade da temática em relação às áreas de atuação da instituição. Além disso, compreende-se que tal estudo pode ser direcionado para outros órgãos públicos, dada a relevância desta proposição, levando em consideração as tendências do mundo do trabalho e da gestão de pessoas e, da mesma maneira, as novas abordagens, conceitos, métodos, habilidades e competências exigidas nos novos modelos de gestão de pessoas.

Tendo em consideração os argumentos apresentados, este estudo pretende contribuir com os processos que envolvem a aprendizagem dos servidores públicos, identificando quais os procedimentos relevantes para conquistar resultados importantes do desempenho individual ou coletivo e o desenvolvimento da organização.

Partindo do exposto, esta pesquisa justifica-se não só pela relevância dos serviços prestados pelo MAPA no contexto nacional e mundial, mas, sobretudo, pelo diagnóstico detalhado que irá direcionar as ações de capacitação e aprimoramento dos servidores, em busca de um maior índice de assertividade das propostas, o que implica em melhor entrega e maior qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Como consequência desse momento sem precedentes na história da humanidade, criado pela pandemia da Covid 19 no Brasil e no mundo, os desafios lançados para as organizações públicas exigem todo o conhecimento existente e que circula no seu meio.

Diante deste novo cenário e da rápida obsolescência de conhecimentos, observou-se mudanças do foco em treinamentos, desenvolvimento e educação ampliando as ações de TD&E, do mesmo modo que os investimentos, tanto por parte dos indivíduos como das organizações. No entanto, é notório a preocupação em adotar medidas de avaliação dos impactos positivos ou negativos dos resultados alcançados (SALAS E CANNON-BOWERS, 2001; BORGES-ANDRADE, 2006; PILATI; BORGES-ANDRADE, 2005).

Como consequência desse momento, cabe às entidades e organizações de capacitação, ensino e treinamento, contribuir no processo de readequação organizacional, principalmente intermediando ações de aprendizagem contínua de competências institucionais e individuais, alinhadas às diretrizes estratégicas dos órgãos públicos, denominado alinhamento estratégico, ou alinhamento vertical de TD&E.

Tais ações têm sido abordadas cada vez mais como uma das dimensões possíveis de contribuir para o diferencial competitivo das organizações (transferência de aprendizagens e impacto causado) (ABBAD, 2003). De acordo com Abbad (2003), o nível de qualificação das pessoas que constituem o capital humano de uma organização influencia diretamente na possibilidade de a instituição atingir seus objetivos estratégicos.

Contudo, no que diz respeito a Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Abbad (2006), explica que é um conjunto de condutas organizacionais, designadas para proporcionar a aprendizagem dos trabalhadores, tendo em vista o melhor desempenho e crescimento pessoal.

Considerando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), apresentada no Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, inicia-se um novo ciclo, ao estabelecer as diretrizes que todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem seguir para o desenvolvimento dos servidores públicos, com a finalidade de aperfeiçoar os serviços direcionados para a sociedade. Em seu Artigo 2º, inciso I, a capacitação

PAG
7



ANAIS

é definida como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. Essa abordagem esclarece o objetivo de relacionar as competências a serem desenvolvidas em cada servidor com as necessidades e os objetivos do órgão onde ele atua (CARVALHO, 2009).

Em referência às instituições públicas, o Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, dispõe que considere no planejamento estratégico das instituições públicas, o mapeamento das competências organizacionais existentes, o diagnóstico das competências individuais indispensáveis para a execução das metas propostas e, um estudo minucioso das lacunas de desempenho profissional, que deverão ser corrigidas por meio da execução dos Planos Anuais de Capacitação (PAC).

Em relação aos treinamentos, de acordo com Gil (2001), os programas de capacitação devem adotar uma abordagem sistêmica para além do desenvolvimento de habilidades técnicas, como também priorizando as necessidades do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aprendizagem e aos demais anseios que condicionam o comportamento do funcionário, impactando em seu desempenho e, por consequência, a sua produtividade.

A Administração Pública tem como finalidade atender aos interesses da coletividade, mantendo determinados padrões de eficiência e qualidade na prestação de seus serviços. A eficiência passou a integrar os princípios constitucionais a partir da promulgação da emenda Constitucional n. 19/1998, que em síntese, implica ao gestor público atuar não só na satisfação do interesse público, mas no melhor meio de atingir essa satisfação.

No caso do MAPA, o ministério abarca um conjunto de secretarias pouco articuladas, o que contribui para uma dificuldade em se antecipar aos problemas organizacionais e identificar melhor as oportunidades. À vista disso, acredita-se que, como um fator impeditivo da modernização do Estado e da melhoria da prestação de seus serviços, a melhor maneira de mudar esse cenário é o investimento em capital humano, com vistas a atender as demandas da sociedade.

Diante disso, Tachizawa et al. (2004), aponta que o treinamento promove benefícios importantes como: aperfeiçoamento do desempenho funcional, maior produtividade e aperfeiçoamento das relações interpessoais, assegurando que as atividades-fim da Administração Pública sejam executadas adequadamente.

A avaliação de necessidade de treinamento é um dos instrumentos utilizados como diagnóstico para a organização, sendo definida como um conjunto de ações de coleta, avaliação e análise de dados, que visa reconhecer os aspectos primordiais de TD&E em organizações. Logo, apresenta-se a relevância da ANT na medida em que se identifica, a partir de coleta, análise e avaliação de informações, as áreas e as pessoas que necessitam de ações de aprendizagem de forma a potencializar o alcance dos objetivos organizacionais.

Além de identificar os objetivos da organização, outro aspecto de destaque da ANT está relacionado com a identificação de falhas no planejamento e procedimentos institucionais, demonstrando quais os pontos positivos e a aplicabilidade no trabalho (BORGES-ANDRADE, 2006).

A ANT, Embora a ANT represente uma ferramenta importante de diagnóstico e avaliação, vem sendo pouco investigada. (AGUINIS, KRAIGER, 2009; ABBAD, FREITAS &

PAG
7



ANAIS

PILATI, 2006). O que percebe-se, são os improvisos nas práticas organizacionais de ANT nas organizações (FERREIRA, 2009).

3. METODOLOGIA

A escolha do método utilizado é de suma importância para a realização de qualquer trabalho científico. Diante disso, a pesquisa será de natureza empírica, com abordagem qualitativa para a construção do instrumento de ANT e quantitativa para a aplicação do instrumento avaliativo. Caracteriza-se como descritiva e exploratória concernente à natureza do objetivo. Para o alcance dos objetivos propostos, a técnica de coleta de dados primários será por investigação qualitativa por meio de levantamento ou survey, com abordagem quantitativa.

Ainda, a pesquisa terá um caráter objetivo e será realizada por meio de análise de documentos e entrevistas individual e coletiva, sendo um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico proposto, onde a finalidade é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (SILVA e MENEZES, 2001).

Considerando a legislação vigente (Resoluções nº 466, de 12 de dezembro de 2012 e nº 510, de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde) que trata da ética em pesquisa, o que implica no respeito pela dignidade humana e a proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos, o presente projeto já está sendo tramitado no comitê de ética.

Para o levantamento dos dados da pesquisa, considerando o cenário atual da pandemia da Covid 19, serão utilizadas ferramentas como meet, zoom, de acordo com o perfil do entrevistado e a forma de trabalho desempenhada pelo servidor, que pode ser tanto no próprio setor quanto em home office.

A análise quantitativa dos dados dos questionários será utilizada a técnica de estatística descritiva simples. Quanto às informações bibliográficas, será feito um levantamento em artigos científicos, dissertações e teses bem como um estudo minucioso dos documentos internos da instituição.

A pesquisa será realizada no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, órgão da administração Pública Federal, encarregado pela gestão das políticas públicas de fomento ao agronegócio e diretrizes e normas de regulação e normatização dos serviços vinculados ao setor.

De acordo com a sua estrutura organizacional, o MAPA abarca diversas secretarias, superintendências, laboratórios, órgãos colegiados e outras entidades vinculadas.

Além das competências instituídas pelo Decreto 9.667, de 02 de janeiro de 2019, o MAPA possui ainda como competência técnica, fortalecer e dar credibilidade ao agronegócio brasileiro, o que demonstra a sua grande importância, tanto no cenário nacional quanto no internacional.

Por fim, com base nos pontos pesquisados, pretende-se estabelecer uma comparação do cenário atual e a literatura pesquisada.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com esta pesquisa, em um primeiro momento, fornecer respostas às questões teóricas e empíricas relacionadas à temática do TD&E e ANT no setor público, com destaque

PAG
7

ANAIS

para conceitos e abordagens recentes incorporados pelo novo cenário na gestão de pessoas, em especial aos treinamentos. Espera-se ainda, identificar as competências e habilidades dos servidores do MAPA, diante dos desafios e mudanças dos ambientes interno e externo da organização, tendo como propósito, oferecer um diagnóstico preciso das necessidades individuais e coletivas dos servidores.

Apesar de haver diversos estudos que buscam estabelecer a ligação da necessidade de treinamento e desenvolvimento, esta pesquisa se torna inovadora a partir da complexidade da estrutura organizacional do MAPA, bem como das particularidades inerentes aos servidores de carreira que estão na instituição. Dito isso, espera-se com esta pesquisa, descrever quais são as competências passíveis de mensuração e elaborar uma proposta de TD&E que atenda às necessidades, tanto dos servidores, quanto da instituição.

No âmbito dos resultados da pesquisa, a coleta de dados servirá de subsídio para apresentar os possíveis problemas que o MAPA enfrenta, assim como as vantagens organizacionais ao estabelecer critérios para uma proposta de capacitação aos servidores.

Relevante dizer que, ao identificar o programa apropriado para o treinamento e desenvolvimento dos servidores, ampliam-se as possibilidades de abordagens de tendências recentes exigidas no mundo do trabalho, em especial nas organizações públicas, atendendo os anseios tanto da sociedade, quanto das organizações.

Como produtos deste estudo, será proposto um programa de gestão de capacitação com especificação dos elementos constituintes e de suas interrelações. E, ainda, levantados os principais referenciais para futuras avaliações do programa.

Espera-se ainda, após a conclusão dessa pesquisa, a consolidação de ações que atendam não só as demandas do MAPA, mas, sobretudo, que possam servir de modelo para outros órgãos públicos.

5. CRONOGRAMA E RECURSOS

QUADRO 1: Cronograma de atividades do projeto

Atividades	2021										2022
	04	05	06	07	08	09	10	11	12	1	
Revisão da Literatura											
Identificação da estrutura organizacional do MAPA											
Levantamento dos servidores e setores de atuação											
Definição e exploração dos principais problemas											
Identificação dos principais aspectos											
Aplicação do método de ANT											
Exploração de relações de associação e/ou de interferência entre as variáveis de cada subproblema											
Avaliação dos padrões e relações encontradas											
Ajustes dos modelos e finalização da visualização de resultados											
Apresentação dos resultados e propostas de TD&E											

ANAIS

Redação do relatório final e submissões de artigos científicos.										
Transferência das contribuições científicas, tecnológicas ou de inovação alcançados										

PAG 7

Para o desenvolvimento da proposta, o projeto conta a experiência de servidores Técnicos Administrativos, atuantes na pesquisa, bem como a participação de professores/pesquisadores de áreas multidisciplinares.

Ainda, este estudo é parte do projeto de pesquisa intitulado “Desenvolvimento de metodologia com vistas a aprimoramento de processos de compra da área de convênios para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA”, doravante denominado Projeto de Pesquisa IF Goiano-MAPA, aprovado no Termo de Execução Descentralizada - TED nº 05/2020 firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – IF Goiano e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, publicado no Diário Oficial da União em 18 de dezembro de 2020, Edição: 242, Seção: 3, Página: 2, com o período de vigência de 12 meses, entre dezembro de 2020 a janeiro de 2022.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 12, p. 231-254.

ABBAD, G. S.; PILATI, R. & PANTOJA, M. J.. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 38, n3 205-218, 2003.

AGUINIS, H; KRAIGER, K. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society. **Annual Review of Psychology**, 2009. v. 60, p. 451-474.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas, 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343-358.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137- 158.

BRASIL. **Conselho Nacional de Saúde. Resolução n.º466, de 12 de dezembro de 2012**. Considera sobre o respeito pela dignidade humana e pela especial proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos. Brasília, DF: 2012. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 25 maio 2021.

BRASIL. **Conselho Nacional de Saúde. Resolução n.º510, de 07 de abril de 2016**. Considera que a ética é uma construção humana, portanto histórica, social e cultural e que a ética em pesquisa implica o respeito pela dignidade humana e a proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos. Brasília, DF: 2012. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 25 maio 2021



ANAIS

BRASIL. **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 01 fev. 2021.

BRASIL. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 01 fev. 2021.

Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <https://www.in.gov.br/> Acesso em: 10 abril.2021

Carvalho, A. I. D., Vieira, A. S., Bruno, F., Motta, J. I. J., Baroni, M., Macdowell, M. C. **Escolas de governo e gestão por competências:** Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. 109p.

Carvalho, V. A. M. D. L., Calvo, B. F., Martín, L. H., Campos, F. R., & Castillo, I. C.. Resiliencia y el modelo burnout-engagementen cuidadores formales de ancianos. **Psicothema**, v. 18, n. 4, p. 791-796, 2006.

Ferreira, R. R., da Silva Abbad, G., do Prado Pagotto, C., & Meneses, P. P. MAvaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. v. 15, n. 2, mai./ago. 2009.

GIL, A. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 312p.

LAKER, D. R.; POWERLL, J.L. As diferenças entre hard skills e soft skills e seu impacto relativo na transferência de treinamento. **Human Resource Development Quarterly**. v. 22, p. 111-122, 2011 <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>, Acesso em: 09 abr. 2021.

PILATI, R., & ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. A ciência do treinamento: uma década de progresso. **Revisão anual de psicologia**, v. 52, n. 1, p. 471-499, 2001.

SANCINO, A.; SICILIA, M.; GROSSI, G. Between patronage and good governance: Organizational arrangements in (local) public appointment processes. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 4, p. 785-802, 2018.

SCHIKMANN, R., **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público.** PANTOJA, M.; CAMÕES, M.; BERGUE, S. (Orgs.). **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SICILIA, M., GUARINI, E., SANCINO, A., ANDREANI, M., & RUFFINI, R, Public services management and co-production in multi-level governance settings. **International Review of Administrative Sciences**, 2016. v. 82, n. 1, p. 8–27, 2016.. <https://doi.org/10.1177/0020852314566008>. Acesso em: 09 abr. 2021.

SILVA, E.L. da.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3.ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 138 p.

VI SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO. **Desafios e Oportunidades à Gestão do Agronegócio com a Pandemia do COVID-19**, Jaboticabal-SP: 09 a 12 de junho de 2021.





ANAIS

SØRENSEN, E., TORFING, J.. Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership. **Public Management Review**, v. 21, n. 10, p. 1443-1463, 2018. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1559342>. Acesso em: 09 abr. 2021.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 312 p.

