

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
SECRETARIA EXECUTIVA

Trilhas de Aprendizagem

Escola Nacional de Gestão

Agropecuária



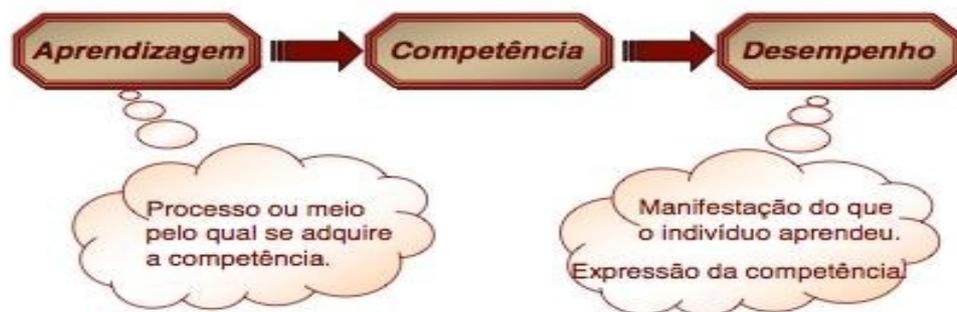
Julho/2015

1- Introdução

A gestão por competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados. Ela pressupõe que o domínio de certos recursos é determinante no desempenho superior de pessoas e organizações.

Esse modelo propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo aqueles relacionados à gestão de pessoas, para desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos e estratégias organizacionais.

O desenvolvimento de competências só ocorre por meio da aprendizagem, seja individual ou coletiva. A aprendizagem, pela assimilação de conteúdo ou na prática, representa o processo ou o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu.



Ambas estão relacionadas à 'mudança' – conceito essencial para que as organizações desenvolvam mecanismos para ampliar, ao mesmo tempo, a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus colaboradores.

As instituições precisam não só prover às pessoas ações educacionais que lhes permitam desenvolver as competências necessárias à realização das estratégias, mas também criar um ambiente organizacional que estimule e facilite a aprendizagem.

O desenvolvimento de competências profissionais depende basicamente de três fatores:

1. Do interesse do indivíduo por aprender;
2. De um ambiente de trabalho e estilo de gestão que incentivem a aprendizagem;
3. Do sistema de formação disponível ao indivíduo.

O mapeamento de competências - levantamento das competências existentes na organização e daquelas que são relevantes à consecução dos objetivos organizacionais - serve a três finalidades explícitas:

1. Aos colaboradores – orientação para o desenvolvimento profissional;
2. Aos gestores – critérios para a avaliação de desempenho e ferramentas para desenvolver suas equipes;
3. RH – orientar a atração de talentos, a gestão de carreiras e os planos de formação.

O desenvolvimento profissional nas empresas sempre esteve associado a ações formais de treinamento, muitas vezes esporádicas e desvinculadas do contexto no qual os resultados organizacionais são obtidos.

Essas ações formais adotam as “Grades de Treinamento” para promover o desenvolvimento profissional de equipes e indivíduos. São ações de aprendizagem restritas a cursos formais e vinculadas ao desempenho de um cargo específico, às quais devem ser submetidos, como obrigatoriedade, todos os empregados que desempenham certa função ou que aspiram determinada posição na organização. Isso parece basear-se no pressuposto de que todos são iguais em termos de motivação, aspirações profissionais, objetivos de carreira, competências e experiências.

As grades de treinamento têm sido criticadas por vincular o desenvolvimento das pessoas essencialmente à estrutura de cargos da organização, desconsiderando a diversidade e o dinamismo do conteúdo desses papéis ocupacionais.

O caráter de obrigatoriedade com que os cursos da grade de treinamento são submetidos às pessoas, por sua vez, além de explicitar o controle psicossocial da organização sobre o processo de desenvolvimento do indivíduo, parece basear-se em pressuposto pouco razoável: o de que todos são iguais em termos de motivação, objetivos na carreira, aspirações e competências. Não raras vezes,

apenas por estar previsto em uma grade de treinamento, profissionais são designados para participar de cursos em áreas que já possuem formação.

Com a introdução de novas tecnologias e a reestruturação dos modelos de organização da produção, carreiras e cargos estão cada vez menos estáveis e menos lineares. A estrutura de cargos, ao delimitar de forma rígida e estática as atribuições das pessoas, acaba inibindo a ampliação do seu papel ocupacional e o desenvolvimento de competências que vão além das prescrições do cargo.

Na abordagem atual desta realidade, o crescimento sustentável das organizações reside justamente no alinhamento das ações de Treinamento, Desenvolvimento & Educação, aos fatores críticos de sucesso da capacitação e às competências necessárias aos objetivos estratégicos da organização, em substituição à limitação dos horizontes individuais às necessidades de capacitação atreladas a descrições de cargos e funções.

Uma resposta positiva a esta questão, que tem se apresentado como elementos favoráveis ao desenvolvimento de competências nos processos de capacitação atuais e facilitadores do crescimento das pessoas nas organizações, são as “Trilhas de Aprendizagem”.

2. O que são Trilhas de Aprendizagem

As Trilhas de Aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Quando o profissional define um curso de ação para o seu crescimento profissional está, na prática, construindo uma trilha. Em outras palavras, a trilha representa um caminho a ser percorrido pelo profissional que, tomando conhecimento dos recursos formativos à sua disposição, deseja aumentar as competências necessárias para um melhor desempenho profissional.

Cada um concebe sua Trilha de Aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver. Levando em consideração todas essas variáveis, o

profissional elege, dentre as soluções de aprendizagem disponíveis, aquelas mais adequadas aos seus objetivos e preferências.

A Trilha de Aprendizagem pode ser concebida, por exemplo, tendo como objetivos e suas respectivas ações como registrado no quadro abaixo:

Possíveis objetivos para Trilha de Aprendizagem	Ações Previstas
Para aperfeiçoar o desempenho	Opções de aprendizagem (internas e externas à organização) para aprimorar o desempenho dos funcionários
Por Domínio/ Eixo temático	Foco nas áreas de conhecimento sobre as quais as organizações atuam ou com especial interesse
Por direcionamento estratégico	Traçada conforme os rumos que a organização deseja ou deve seguir, focos de atuação para cumprir a missão, novos mercados que deseja atuar, tecnologias e novos produtos que serão utilizados e desenvolvidos.
Para direcionamento da carreira	Opções de aprendizagem visando aspiração profissional decrescimento na carreira

O conceito de Trilhas de Aprendizagem adotado pelo MAPA procurará conciliar as necessidades essenciais da organização com as aspirações de seus servidores.

Representará, portanto, uma parceria MAPA e SERVIDORES, cada qual assumindo sua parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências.

A Escola Nacional de Gestão Agropecuária dará o norte, criará um ambiente propício à aprendizagem, divulgará as oportunidades e orientará a sua utilização. O servidor por sua vez, manifestará interesse, inteirando-se das

necessidades e das oportunidades disponíveis e buscará o apoio necessário para traçar seu caminho.

As Trilhas de Aprendizagem necessárias ao desenvolvimento das competências dos servidores e empregados do MAPA, permitirão suprir as lacunas de competências já mapeadas.

No processo de Educação Continuada, os servidores devem estar dispostos a percorrer uma Trilha de Aprendizagem, que lhes exigirá esforços extras para se manterem sempre atualizados e envolvidos em um processo de educação reconhecendo que o desenvolvimento de competências é uma responsabilidade compartilhada entre eles e o Ministério.

Portanto, é condição fundamental que estejam dispostos e suficientemente motivados a desenvolver a autonomia e tomar para si a responsabilidade por sua própria formação.

3- Princípios balizadores das Trilhas do MAPA

O modelo das trilhas a serem percorridas pelos educandos da Escola Nacional de Gestão Agropecuária do MAPA deve basear-se nas quatro aprendizagens essenciais necessárias ao profissional do Século XXI: *“aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser”*.

Aprender a conhecer - conciliar uma cultura geral, ampla e suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;

Aprender a fazer - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores; tomar a iniciativa e assumir responsabilidades em face das situações profissionais;

Aprender a conviver - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana;

Aprender a ser - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal, profissional e social.

O objetivo das trilhas é direcionar o programa de educação profissional permanente para os servidores do MAPA.

A utilização das Trilhas de Aprendizagem pressupõe certas condições, tais como:

1. Ter um conjunto sistematizado de informações sobre todo o processo de desenvolvimento profissional, no que se refere a opções de aprendizagem tanto internas quanto externas à organização (cada ação de aprendizagem precisa estar vinculada a um conjunto de competências profissionais);
2. Possuir como propósito o reconhecimento das pessoas comprometidas com o processo de desenvolvimento profissional e o aproveitamento delas de acordo com suas competências.

Antes de se construir uma trilha, tanto o MAPA quanto os servidores devem verificar se dispõem de recursos como: tempo, orçamento, equipamentos, local de realização, oportunidade de aplicação das aprendizagens no trabalho atual e futuro, apoio da equipe de trabalho e do gestor. Ou seja, o servidor deve dividir a responsabilidade pelo seu aprendizado com a organização e analisar a sua disponibilidade, prioridades e preferência antes de começar o percurso.

Mesmo sabendo que a Trilha de Aprendizagem traz uma gama de opções, não se pode esquecer que existem alguns “pontos de passagem essenciais”. Entre eles se encontram as atividades de ambientação, a leitura de manuais que descrevam a rotina do setor e alguns cursos específicos de cada área.

A operacionalização de uma Trilha de Aprendizagem no Ministério da Agricultura requer ainda outras providências, como a implantação de um controle das atividades realizadas pelos servidores, que poderá ser feito por meio de um sistema informatizado em que cada um preencha uma “ficha” individual com os dados relativos às atividades de treinamento desenvolvidas. O mesmo sistema deverá ser usado para disponibilizar as informações referentes às soluções de aprendizagem disponíveis e bibliotecas físicas e virtuais.

4- Papéis dos caminhantes

Caberá ao servidor e gestores, ao tomar conhecimento das suas lacunas de competência, pelo mapeamento divulgado pela Escola, procurar

dentro das Trilhas, quais as soluções de aprendizagem poderão lhe proporcionar a elevação do nível de competência.

Caberá à Escola Nacional de Gestão Agropecuária importante papel na organização das opções de aprendizagem, no controle e divulgação das atividades disponíveis, elaboração do material, capacitação dos docentes, entre outras.

A Escola Nacional de Gestão Agropecuária também deverá ser responsável pela avaliação dos recursos públicos empregados nas atividades de treinamento e avaliação do desempenho dos servidores que optarem por percorrer a trilha.

5- O trilhar

Quando é definido um curso de ação a ser seguido para o crescimento profissional, na prática, está sendo construída uma trilha. Nas Trilhas, cada servidor, juntamente com seu superior imediato, deve definir sua rota de aprendizagem considerando suas potencialidades, conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de crescimento profissional as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver.

Dessa forma, para que cada servidor possa construir sua Trilha de Aprendizagem, a Escola Nacional de Gestão Agropecuária disponibilizará um **Mapa de Oportunidades** (opções/soluções de aprendizagem), que serão adaptadas a diferentes situações e valorizadas como promotoras de aprendizagem.

Nessas opções, além de tradicionais modalidades de aprendizagem, como cursos presenciais, à distância e seminários, estarão incluídas possibilidades de viagens de estudo, estágios, intercâmbios, leituras, filmes e outras alternativas que expressam a multiplicidade de formas de aprender.

De posse das opções de aprendizagem disponíveis, o servidor estabelecerá um caminho para desenvolver as competências necessárias ao seu desenvolvimento profissional.

Este caminho deverá estar alinhado às necessidades de desenvolvimento de competências do servidor com as diretrizes estabelecidas pelo gestor da área em conjunto com sua equipe.

6- Acompanhamento da Evolução do Servidor

A maior parte do processo de Trilhas de Aprendizagem será elaborado dentro do ambiente virtual tendo como fatores críticos para seu sucesso:

- O projeto de educação continuada;
- Tratamento do meio de comunicação;
- Desenho instrucional;
- Recursos multimídia para a efetividade e eficácia do processo de aprendizagem;
- Material didático estruturado;
- Cronograma de atividades planejado;
- Ambiente colaborativo;
- Tutoria especializada e suporte técnico.

Para que o servidor tenha seu percurso acompanhado no ambiente virtual deve ser observada a estrutura onde seja monitorado em plataforma tecnológica:

Áreas de estudos com informações gerais de acesso aos conteúdos disponibilizados;

Área de desempenho com os dados dos desempenhos – avaliações, testes, *quiz* e entradas no sistema;

Calendário com informações sobre as atividades realizadas e avaliações agendadas;

Biblioteca física e virtual com centro de recursos multimídia com pontuação para o acesso no acervo disponibilizado;

Sala de aula presencial e virtual cujo espaço de interação assíncrona possa ser observado em termos de tempo e desempenho;

Ferramentas *on-line* (chat, reuniões, vídeo-aula) cujo espaço síncrono de interação seja observado nos mesmos termos da sala de aula virtual.

Para cada trilha, devem ser desenvolvidos os objetivos de aprendizagem, áreas do conhecimento, guias de estudo e uma avaliação *online*.

Quando o servidor se sentir apto, poderá fazer a avaliação *on-line*, que estará disponível na área de avaliação das Trilhas, com acesso via *login* e senha pessoais.

A Escola Nacional de Gestão Agropecuária deverá instituir a quantidade e o momento das oportunidades para realizar a avaliação de uma respectiva trilha, para sua certificação. Sugerimos que não haja pré-requisito para participar da avaliação, mas uma vez realizada, e sendo reprovado, o servidor deverá se desenvolver mais nos conteúdos da trilha.

Orientações aos Servidores

Para a navegação pelas Trilhas de Aprendizagem, devem ser desenvolvidos manuais que orientem os servidores, tais como:

Cartilha - Manual onde o servidor encontrará as principais informações sobre as Trilhas de Aprendizagem do MAPA: conteúdo, estrutura, dinâmica de participação, avaliação.

Passo a passo - Manual onde o servidor encontrará todas as orientações para navegar pela área das Trilhas de Aprendizagem MAPA e participar das soluções de aprendizagem.

7- Domínios ou Eixos Temáticos

Domínios Temáticos são áreas de conhecimento sobre as quais o MAPA, em razão de sua estratégia e da área em que atua, possui interesse especial. Eles expressam os campos de conhecimento relevantes ao desenvolvimento da Missão, Visão de Futuro e Valores do Ministério.

Os Eixos, ou Domínios Temáticos deverão ser os norteadores dos percursos de capacitação dos servidores já que representam campos de conhecimento relevantes, de necessidade e interesse do Ministério, em razão de suas competências essenciais, definidas no MAPA Estratégico como perspectivas, e das competências básicas mapeadas, necessárias a seus servidores:

Eixos Temáticos

Eixo 1 – Contexto social e político

Eixo 2 – Economia e gestão do Agronegócio

Eixo 3 – Empreendedorismo

Eixo 4 – Institucional MAPA

Eixo 5 – Desenvolvimento Pessoal, Profissional e de Liderança

Eixo 6 – Métodos, processos e ferramentas de trabalho

Os conteúdos básicos necessários de cada Eixo sempre serão definidos em conjunto com a Escola de Gestão responsável pela educação no Ministério e as áreas demandantes, ressaltando que a lista de conteúdos registrados aqui não é exaustiva e este documento tem o intuito de sugestão, de modo a possibilitar uma visão da abrangência e dos limites do Domínio/Eixo temático.

Eixos	Conteúdos Básicos	Perspectivas
1- Contexto Social e Político	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntura Nacional e Internacional x Globalização; • Desenvolvimento (econômico, social, empresarial, político, territorial, ambiental); • Ambiente institucional brasileiro; • Políticas Públicas; • Sustentabilidade. 	Sociedade
2- Contexto Econômico e Gestão do Agronegócio	<ul style="list-style-type: none"> • Bases da Economia Agropecuária; • Competitividade e Sustentabilidade; • Cultura da Cooperação Legislação; • Análise e Planejamento Financeiro; • Gestão Financeira e Contábil; • Gestão da Produção Estratégia Mercadológica. 	Agronegócios e Parceiros
3-Empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura empreendedora, Perfil e Comportamento Empreendedor; • Criação de Novos Negócios; • Plano de Negócio Inovação. 	Agronegócios e Parceiros

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

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

As capacitações promovidas devem ter seus objetivos instrucionais e conteúdos analisados e categorizados dentro dos seis Eixos sugeridos ligados às competências correspondentes às perspectivas do MAPA.

Para cada um desses temas, serão identificadas pela Escola Nacional de Gestão Agropecuária opções ou soluções de aprendizagem, disponíveis no ambiente social (estágios, vídeos, publicações, *sites* na Internet e filmes), que possam favorecer a aquisição de competências nessas áreas, tal como deve ser feito na construção de Trilhas para aperfeiçoar o desempenho profissional.

A classificação das soluções de aprendizagem identificadas, de acordo com os Domínios ou Eixos Temáticos, deverá ser submetida pela Escola ao Conselho Pedagógico e à crítica de técnicos de diversas áreas da organização, os quais possam sugerir alterações na categorização realizada, bem como a inclusão ou a exclusão das opções de aprendizagem. Esse procedimento objetiva não apenas validar a categorização, mas também obter o envolvimento das diversas áreas do MAPA no processo de construção do sistema de Trilhas.

As opções de aprendizagem podem ser de três tipos, como descrito no quadro a seguir:

Tipo 1. Situações cuja finalidade principal e tradicional é o treinamento.	Tipo 2. Situações criadas para serem formadoras, mas que não são consideradas treinamento.	Tipo 3. Situações de trabalho que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento.
<ul style="list-style-type: none"> • cursos presenciais dentro ou fora da instituição; • cursos à distância; • seminários; • viagens de estudo; • substituição temporária de um superior hierárquico; • condução de grupo de trabalho; • rodízio de funções; • leitura de livros manuais e rotinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • consultas a especialistas; • intercâmbio de práticas; • realização de projetos com defesa diante de uma banca; • acompanhamento por tutor; • trabalho em parceria com consultores externos; • participação em reuniões; • profissionais externos; • criação de manuais pedagógicos; • jantares de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • concepção de novos equipamentos e processos; • redação de obras ou artigos; • realização de missões específicas (auditoria ou avaliação); • condução de projetos; • exercício da função de tutor; • trabalho temporário em outro posto de trabalho; • alternância entre funções operacionais e gerenciais
<p>Fonte: Le Boterf (1999), com adaptações.</p>		

Um dos aspectos enfatizados no conceito de Trilhas é a crença de que as pessoas aprendem nas mais diversas situações, e não apenas na escola e no trabalho. A partir dessa premissa, pode-se propor um quarto tipo de situação de aprendizagem, que são as opções presentes no ambiente social, tais como

leitura de livros e revistas; assistência a filmes e peças de teatro; participação em projetos voluntários; viagens; conversa com colegas de outras organizações; e audiência em palestras disponíveis.

Tais opções expressam a multiplicidade de formas de aprender, o reconhecimento de que a aprendizagem é mais importante que a forma sob a qual ela é realizada, e a crença de que as pessoas aprendem de acordo com as suas necessidades, gostos e preferências.

A lista de opções de aprendizagem não é exaustiva, cabendo aos profissionais da Escola Nacional de Gestão Agropecuária do MAPA identificar, manter e renovar as opções mais relevantes para cada área de atuação, tanto na aprendizagem formal, quanto na não formal.

Novas situações de aprendizagem podem, portanto, ser incluídas a qualquer momento. Além disso, para despertar e manter o interesse das pessoas pela construção de suas Trilhas de Aprendizagem, é fundamental tornar visíveis as oportunidades disponibilizadas, assim como implementar estratégias e ações de comunicação interna para estimular a participação.

8- Construção das Trilhas de Aprendizagem do MAPA

Foram construídas a partir das competências fundamentais mapeadas e seus conhecimentos, habilidades e atitudes, vinculadas aos Domínios/Eixos Temáticos definidos para o Ministério e suas perspectivas dentro do MAPA Estratégico que são orientadoras dos caminhos de profissionalização dos servidores e empregados. Estão divididas da seguinte forma:



Cada servidor do MAPA percorrerá a sua trajetória de acordo com suas necessidades e interesses, porém o ponto de passagem essencial para todos estará centrado nas Trilhas do MAPA Institucional, do Trabalho em Equipe e de Gestão de Pessoas.



9- Estrutura das Trilhas

Qualquer trilha deverá ter seus objetivos de aprendizagem específicos ligados às áreas do conhecimento que servem de estrutura para a identificação das soluções de aprendizagem que se inserem em três diferentes tipos de arquitetura instrucional:

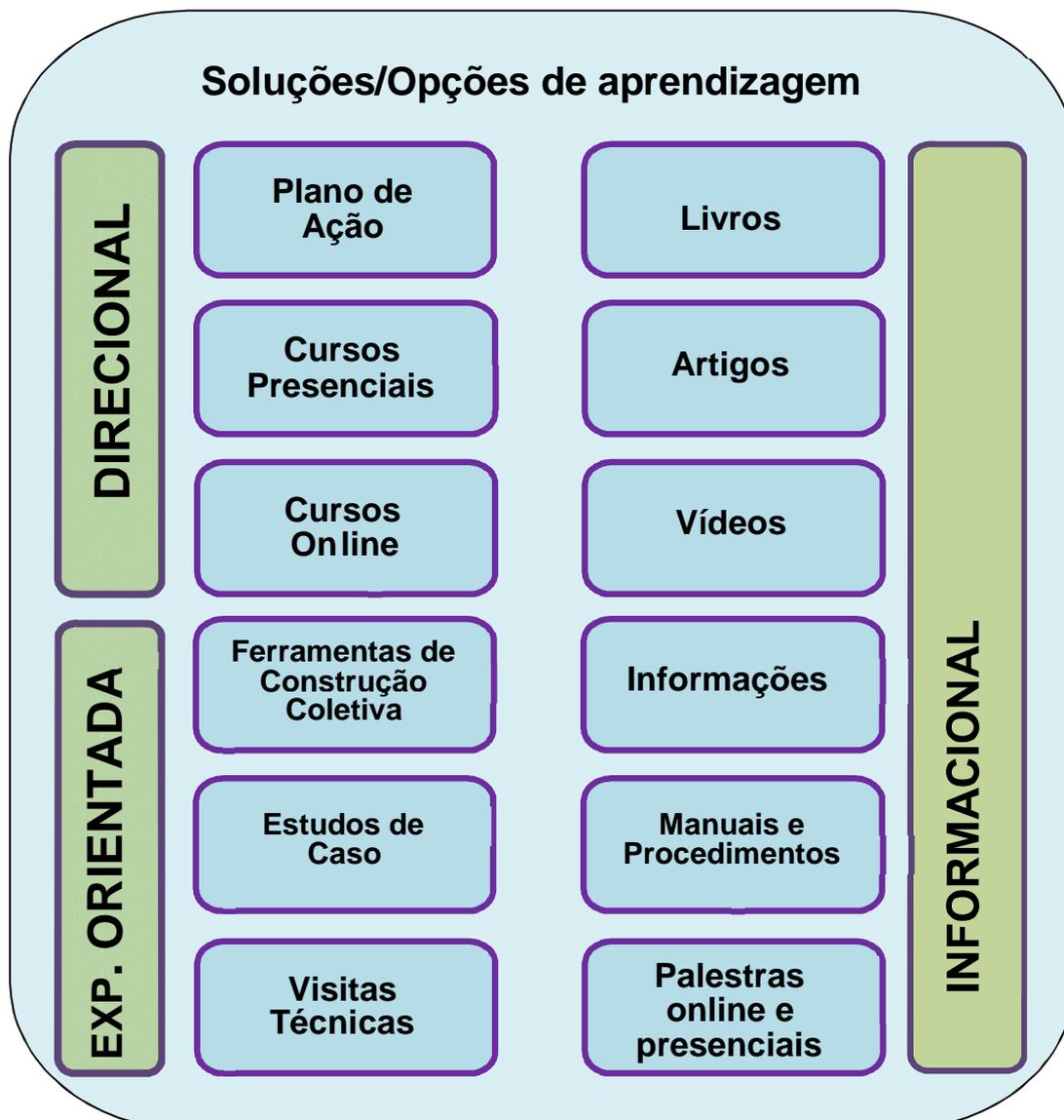
Direcional – baseada na interatividade e na criação progressiva do conhecimento: Exemplos: cursos presenciais, os cursos on-line e as disciplinas on-line.

Informacional – baseada na incorporação do conhecimento com soluções receptivas. Exemplos: palestras, livros, vídeos, dicas, políticas e procedimentos.

Exposição orientada – baseada em problemas reais que estimulam o aprendizado por meio da realização de atividades e soluções cooperativas. Exemplos: estudos de caso, visitas técnicas, estágios, capacitação em serviço e planos de ação.

10- Soluções ou Opções de aprendizagem

É o formato de aprendizagem previsto para cada trilha. A parte teórica da arquitetura instrucional, relacionada com as formas de aprendizagem utilizadas nas Trilhas, tem como fruto as soluções de aprendizagem conforme demonstrado a seguir:



Plano de Ação – É o primeiro item a ser trabalhado pelo servidor no sistema de capacitação/desenvolvimento do MAPA. Ele é resultado do processo de avaliação de suas necessidades de desenvolvimento de competências através da reflexão sobre o seu desempenho no trabalho e o que é imprescindível para seu aperfeiçoamento. Cada trilha deverá apresentar um plano de ação que orientará o servidor em sua autogestão de capacitação.

Cursos Presenciais - São uma forma de aprendizagem planejada e coletiva que versa sobre um determinado tema. A participação do servidor está condicionada à sua inscrição no site. Os cursos serão programados levando-se em conta as prioridades do MAPA e as demandas solicitadas à Escola Nacional de Gestão Agropecuária, possuindo regras e um processo de certificação formal.

Cursos Online – São cursos que sugerem o autodesenvolvimento e que permitem ao servidor escolher o melhor momento de acessar seus conteúdos e concluir seu aprendizado. Podem ou não apresentar uma avaliação ao ser finalizado.

Ferramentas de Criação Coletiva– Corresponde a um conjunto de conteúdos de autoaprendizagem em ambiente virtual que incluem tutoria, Fóruns de discussão, sala de bate-papo e outras soluções relacionadas à Trilha de Aprendizagem e sua área de conhecimento. As ofertas estarão condicionadas às demandas feitas à Escola Nacional de Gestão Agropecuária.

Estudos de Caso – Essa é uma modalidade *on-line* de autodesenvolvimento que está relacionada a uma competência mapeada e consiste na análise de situações de rotina e sua solução.

Visitas Técnicas – Envolvem o deslocamento dos servidores para desenvolvimento de novos conhecimentos e experiências práticas que serão aplicadas e incorporadas em seu trabalho. No seu retorno o servidor terá o compromisso de compartilhar sua vivência com a sua equipe propondo melhorias e verificando a possibilidade da aplicação dos novos Domínios de conhecimento.

Livros, Artigos, Vídeos, Palestras Online, Manuais e Procedimentos– São materiais instrucionais que representam recurso de aprendizagem autodirigida utilizados para reforçar o conhecimento e a reflexão dos servidores que podem ser acessados pela internet ou disponibilizados pela Biblioteca do MAPA ou de outras organizações, para apoiar o desenvolvimento das competências do servidor.

Anexo 1

TRILHAS DE APRENDIZAGEM DO MAPA JÁ IDENTIFICADAS

Sugestão:

1. MAPA INSTITUCIONAL

➤ História do MAPA

A área **História do MAPA** tem como objetivo:

- conhecer as informações sobre a criação e a evolução do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, os principais momentos de sua história, as ameaças e os desafios e seus resultados até o presente.

Opções de Aprendizagem 1.1

A área **Composição e funcionamento do MAPA** permitirá ao servidor:

- conhecer e compreender as Leis, os Decretos-Lei e as Portarias referentes à constituição do MAPA, os Manuais e o Regimento Interno do Ministério.

Opções de Aprendizagem 1.2

➤ Orientação estratégica

Ao final da área **Orientação estratégica do MAPA**, o servidor estará apto a:

- conhecer a missão, a visão de futuro, os objetivos estratégicos, os indicadores do MAPA Estratégico, as metas para os indicadores de resultados institucionais, os programas estruturantes e o monitoramento da estratégia do Ministério.

Opções de Aprendizagem 1.3

2. TRABALHO EM EQUIPE

➤ Relacionamento interpessoal

A área **Relacionamento interpessoal** possibilitará ao servidor:

- utilizar os componentes (percepção, empatia, assertividade, respeito às diferenças individuais) que facilitam o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe - percepção, empatia, assertividade, respeito às diferenças individuais;
- identificar o que dificulta os relacionamentos interpessoais e as formas de superá-los;
- conhecer e compreender o processo de dar e receber *feedback*.

Opções de Aprendizagem 2.1

➤ **Gerenciamento de conflitos**

A área **Gerenciamento de conflitos** permitirá ao servidor:

- identificar situações de conflito;
- agir adequadamente em uma situação de conflito;
- estabelecer relação de confiança e respeito no trabalho em equipe.

Opções de Aprendizagem 2.2

➤ **Trabalho em equipe com foco em resultados**

Ao final da área **Trabalho em equipe com foco em resultados**, o servidor estará apto a:

- implementar estratégias que contribuam para o alto desempenho da equipe de trabalho;
- cooperar para o alcance dos resultados de uma equipe.

Opções de Aprendizagem 2.3

➤ **Liderança e desenvolvimento de equipe**

Explorando a área **Liderança e desenvolvimento de equipe**, o servidor estará apto a:

- liderar e estimular a equipe de trabalho com foco em resultado;

- desenvolver estratégias que promovam a sinergia da equipe de trabalho.

Opções de Aprendizagem 2.4

3. COMUNICAÇÃO

➤ Comunicação interpessoal

Objetivos da área **Comunicação interpessoal**:

- conhecer e refletir sobre o processo de comunicação em situações reais de interação humana;
- distinguir o impacto que os diferentes tipos de comunicação têm sobre a efetividade do trabalho em equipe.

Opções de Aprendizagem 3.1

➤ Comunicação oral

Ao final da área **Comunicação oral**, o colaborador estará apto a:

- realizar apresentações, fazer palestras com desembaraço e autoconfiança, utilizando corretamente as técnicas de apresentação em público.

Opções de Aprendizagem 3.2

➤ Comunicação escrita

O objetivo da área **Comunicação escrita** é preparar o servidor para:

- elaborar documentação (pareceres, projetos, notas, textos técnicos, relatórios, artigos técnicos, normas, etc.), com encadeamento lógico, clareza, objetividade, concisão e correção gramatical, adaptada ao nível de linguagem do receptor.

Opções de Aprendizagem 3.3

➤ Comunicação organizacional

A área **Comunicação organizacional** possibilitará ao servidor:

- disseminar informações das áreas, relacionando as ações entre as diversas unidades do MAPA;
- utilizar diferentes canais de comunicação interna/externa ao Ministério.

Opções de Aprendizagem 3.4

4. GESTÃO DE PESSOAS

➤ Educação Continuada

A área **Educação continuada** permitirá ao gestor:

- identificar as formas de diagnóstico de necessidades de aprendizagem e desenvolvimento;
- gerenciar a utilização das oportunidades de desenvolvimento e avaliar a eficácia das ações de desenvolvimento dos servidores.

A área **Educação continuada** permitirá ao gestor a todos os servidores:

- relacionar as necessidades com as possibilidades de aprendizagem ofertadas pela CGDP/MAPA;

Opções de Aprendizagem 4.1

➤ Liderança e desenvolvimento de equipes

Ao final da área **Liderança e desenvolvimento de equipes**, o servidor estará apto a:

- identificar estilos de liderança;
- realizar um diagnóstico sobre seu estilo de liderança e de seu gestor;
- liderar a equipe de trabalho de modo a estimular a cooperação, o comprometimento e a obtenção de resultados;
- diagnosticar o estágio de evolução de sua equipe e estimular o desenvolvimento da equipe individual e coletivamente;

- relacionar as características de uma equipe de alto desempenho e empreendedora;
- compreender a relevância do acompanhamento e da avaliação do desempenho da equipe;
- avaliar o desempenho da equipe.

Opções de Aprendizagem 4.2

➤ **Feedback e Comunicação**

Ao concluir a área **Feedback e comunicação** o servidor poderá:

- utilizar, adequadamente, os diversos canais de comunicação;
- compreender o impacto do *feedback*;
- realizar *feedbacks* oportunos e verdadeiros, com base em dados e fatos;
- estar aberto a receber *feedbacks*.

Opções de Aprendizagem 4.3

➤ **Motivação**

Ao final da área **Motivação**, o servidor estará apto a:

- compreender o efeito do modelo de gestão na motivação da equipe;
- perceber a relação das diferenças individuais com o processo de motivação dos componentes de sua equipe;
- identificar os principais fatores que motivam a ação humana;
- empregar formas de estimular as pessoas conforme suas características e das condições de trabalho.

Opções de Aprendizagem 4.4

➤ **Gerenciamento do tempo**

Os objetivos da área **Gerenciamento do tempo** são:

- aperfeiçoar os hábitos, práticas e sistemas de trabalho valorizando o tempo como recurso estratégico;
- planejar e priorizar ações organizando sua agenda;
- conhecer práticas e instrumentos de gestão do tempo para dispendir menos esforço e energia.

Opções de Aprendizagem 4.5

➤ **Cultura e clima organizacionais**

Espera-se que ao final da área **Cultura e clima organizacionais** o servidor seja capaz de:

- conhecer os conceitos de clima e cultura organizacionais;
- identificar os efeitos funcionais e disfuncionais da cultura e do clima organizacionais sobre as pessoas;
- utilizar mecanismos gerenciais para prover um clima saudável no âmbito da equipe;
- identificar alternativas de mudança que levem a potencializar, neutralizar ou minimizar fatores da cultura organizacional, tendo em vista o foco em resultados e a produtividade das atividades;
- adotar um conceito amplo de qualidade de vida no trabalho;

Espera-se que, ao final da área **Cultura e clima organizacionais**, o gestor esteja apto a:

- utilizar mecanismos gerenciais para prover um clima saudável no âmbito da equipe;
- implementar e incentivar medidas que contribuam com a qualidade de vida da equipe de trabalho.

Opções de Aprendizagem 4.6

➤ **Normas administrativas aplicadas à gestão de pessoas**

A área **Normas administrativas aplicadas à gestão de pessoas** possibilitará ao gestor:

- interpretar, com discernimento, as normas internas aplicáveis às diferentes situações da gestão de sua equipe;
- entender a importância da legislação nos processos administrativos relacionados com a gestão de pessoas;
- atuar no cotidiano e nas excepcionalidades, em conformidade com as normas aplicáveis à gestão de sua equipe de trabalho.

Opções de Aprendizagem 4.7

5. GESTÃO DE PROJETOS

➤ **Fundamentos de gestão de projetos**

Os objetivos da área **Fundamentos de Gestão de Projetos** são:

- reconhecer a importância do gerenciamento de projetos no contexto do serviço público, a partir da compreensão da metodologia PMI – *Project Management Institute*;
- compreender conceitos e conhecimentos básicos associados ao gerenciamento de projeto, suas técnicas, ferramentas e habilidades necessárias.

Opções de Aprendizagem 5.1

➤ **Gerenciamento de projetos**

A área **Gerenciamento de projetos** possibilitará ao servidor:

- identificar conceitos e envolvidos na gestão de projetos;
- diferenciar as principais abordagens metodológicas em gestão de projetos;

- organizar o plano do projeto conforme as recomendações técnicas de gerenciamento de projetos;
- delinear requisitos de forma a garantir a qualidade das entregas;
- utilizar o monitoramento e controle de projetos em situações adversas;
- identificar as atividades relacionadas ao encerramento do projeto.

Opções de Aprendizagem 5.2

6. GESTÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇAS

➤ Histórico das mudanças organizacionais

A área **Histórico das mudanças organizacionais** tem os seguintes objetivos:

- conhecer a evolução dos cenários sociais, econômicos e mercadológicos que promoveram mudanças nas organizações;
- conhecer os modelos de gestão utilizados nas últimas décadas;
- conhecer os desafios das organizações públicas e seus modelos de gestão.

Opções de Aprendizagem 6.1

➤ Fundamentos de gestão de mudanças

A área **Fundamentos de gestão de mudanças** possibilitará ao colaborador:

- conhecer os conceitos, métodos, ferramentas e competências que sustentam as mudanças organizacionais;
- desenvolver uma visão geral das dimensões e tipos de mudanças;
- conhecer as teorias de gestão de mudanças organizacionais.

Opções de Aprendizagem 6.2

➤ Planejamento/estruturação dos processos de mudança

A área de **Planejamento/estruturação dos processos de mudança** tem como objetivos:

- identificar oportunidades para inovação conhecendo as ferramentas de monitoramento de ambientes competitivos internos e externos;
- conhecer as diferentes etapas de um plano de gestão de mudanças;
- identificar os recursos humanos, tecnológicos e financeiros necessários para a implementação de um plano de gestão de mudanças;
- elaborar um plano de gestão de mudanças.

Opções de Aprendizagem 6.3

➤ Implementação dos processos de mudança

Ao final da área **Implementação dos processos de mudança**, o servidor estará apto a:

- utilizar ferramentas para alinhar e mobilizar os recursos para a implementação de um plano de gestão de mudanças;
- atuar como estimulador e guia dos processos de mudança.

Opções de Aprendizagem 6.4

➤ Avaliação e acompanhamento dos processos de mudança

Ao concluir a área **Avaliação e acompanhamento dos processos de mudança** o servidor será capaz de:

- implementar as ferramentas de avaliação, mensuração, acompanhamento e sustentabilidade dos processos de mudança.

Opções de Aprendizagem 6.5

➤ Gestão de mudanças por meio das pessoas

Os objetivos da área **Gestão de mudanças por meio das pessoas**, para os gestores, são:

- gerenciar os processos de mudanças por meio das pessoas;
- identificar a origem da resistência à implementação dos processos de mudanças.

Opções de Aprendizagem 6.6

7. GESTÃO ESTRATÉGICA

➤ **Fundamentos de estratégia**

O objetivo da área **Fundamentos de estratégia** é:

- Conhecer o conceito de estratégia e seus elementos básicos.

Opções de Aprendizagem 7.1

➤ **Análise e interpretação do cenário estratégico**

A área **Análise e interpretação do cenário estratégico** tem como objetivo:

- analisar e interpretar o ambiente de sua unidade por meio de metodologias específicas – SWOT (é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização);
- 5 forças (o modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos.);
- PESTEL (ferramenta analítica para identificar os diferentes fatores macro-ambientais que podem afetar as estratégias de negócios e avaliar como os diferentes fatores ambientais podem influenciar o desempenho da instituição no presente e no futuro.) no contexto do MAPA e do Agronegócio.

Opções de Aprendizagem 7.2

➤ **Leitura do mapa estratégico**

Ao final da área **Leitura do mapa estratégico**, o servidor estará apto a:

- formular a estratégia de sua unidade, alinhada à estratégia do MAPA.

Opções de Aprendizagem 7.3

➤ **Elaboração e gestão de planos de trabalho**

O objetivo da **Elaboração e gestão de planos de trabalho** é:

- elaborar e gerir o plano de trabalho de sua unidade, alinhado à estratégia SUGESTÃO e em conformidade com as regras contidas no MAPA Estratégico.

Opções de Aprendizagem 7.4

➤ **Gerenciamento do desempenho**

O servidor através da área **Gerenciamento do desempenho** estará apto a:

- propor os indicadores dos objetivos estratégicos ligados a sua unidade;
- monitorar e analisar os indicadores do MAPA estratégico;
- sugerir os indicadores das contribuições estratégicas e dos projetos de sua unidade;
- monitorar e analisar indicadores dos projetos.

Opções de Aprendizagem 7.5

8. GESTÃO FINANCEIRA

➤ **Planejamento e orçamento**

Ao final da área **Planejamento e orçamento**, o servidor estará apto a:

- compreender o orçamento e a execução financeira como instrumentos indispensáveis para a gestão das instituições públicas;
- aplicar as atividades relativas a orçamento e finanças;
- conhecer PPA, LDO e LOA e identificar a relação entre esses instrumentos de planejamento e orçamento;
- conhecer as diretrizes para a elaboração do PPA e do orçamento;
- conhecer as normas de elaboração e prestação de contas de convênios com parceiros.
- elaborar e executar o orçamento dos projetos e das atividades do MAPA;
- analisar e explicar as variações entre o orçado e o realizado.

Opções de Aprendizagem 8.1

➤ **Processos administrativo-financeiros**

Essa área possibilitará ao servidor:

- compreender os limites e os níveis de competência para a contratação de bens e serviços;
- conhecer as ferramentas de execução orçamentário-financeira.

Opções de Aprendizagem 8.2

9. INOVAÇÃO

➤ **Fundamentos da inovação**

A área **Fundamentos da inovação** tem como objetivos:

- conhecer os conceitos de inovação e identificar oportunidades no ambiente de trabalho para aplicar as melhorias necessárias para a busca de melhores resultados da área e da instituição;

- compreender como a inovação nos métodos, procedimentos e processos podem criar condições mais favoráveis para obtenção de melhores resultados para sua área e o MAPA e promover o desenvolvimento profissional.

Opções de Aprendizagem 9.1

➤ **Fundamentos da criatividade**

Na área do conhecimento **Fundamentos da criatividade**, os objetivos são:

- conhecer conceitos de criatividade, bloqueios e mitos;
- aplicar as ferramentas e técnicas de criatividade em seu ambiente de trabalho;
- estimular a criatividade para facilitar o processo inovador em seu ambiente de trabalho.

Opções de Aprendizagem 9.2

➤ **Processo de inovação**

Os objetivos da área **Processo de inovação** são:

- conhecer os Capitais do Conhecimento e seu uso estratégico para a inovação;
- Identificar os fatores facilitadores e restritivos ao empreendedorismo institucional e os processos de inovação organizacional;
- desenvolver uma abordagem sistêmica de planejamento, execução e monitoramento/avaliação de resultados da inovação no ambiente de trabalho.

Opções de Aprendizagem 9.3

➤ **Atitude para a mudança inovadora**

A área do conhecimento **Atitude para a mudança inovadora** tem como objetivos:

- identificar oportunidades de inovação no ambiente de trabalho por meio de uma atitude proativa e inovadora;
- desenvolver um plano de ação para empreender projetos inovadores dentro ou fora da organização.

Opções de Aprendizagem 9.4

10. NEGOCIAÇÃO

➤ **Fundamentos da Negociação**

Ao final da área **Fundamentos da negociação**, os servidores serão capazes de:

- conhecer as etapas e as fases do processo negocial, técnicas, abordagens e estilos de negociação;
- entender como os fatores culturais influenciam o comportamento e processo decisório em uma negociação;
- identificar as ferramentas para acordos e o poder decisório no alcance dos objetivos do MAPA;
- identificar as origens e tipos de conflitos, maneiras de administrá-los e resolvê-los alcançando o formato ganha-ganha nas negociações.

Opções de Aprendizagem 10.1

➤ **Preparação e planejamento para a Negociação**

O servidor estará apto ao final da área **Preparação e planejamento para a negociação**:

- elaborar planos de negociação para geração de resultados de acordo com os objetivos estabelecidos;
- diagnosticar habilidades negociais;
- utilizar planilhas para as negociações a serem realizadas.

Opções de Aprendizagem 10.2

➤ **Negociação – técnicas e táticas**

Essa área de conhecimento possibilitará ao servidor:

- utilizar técnicas, táticas, abordagens e estilos de negociação de acordo com os objetivos propostos.

Opções de Aprendizagem 10.3

➤ **Negociações de Sucesso**

Ao final da área **Negociações de sucesso** o servidor estará apto a:

- identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para realizar uma negociação;
- aplicar as instruções e regras para realizar negociações com êxito.

Opções de Aprendizagem 10.4

11. RESULTADOS COM FOCO NO CLIENTE

➤ **Interpretação da realidade**

A área **Interpretação da realidade** estabelece os seguintes objetivos:

- identificar a real necessidade dos clientes internos e externos;
- aprender a usar postura empática para analisar as demandas dos clientes internos e externos;
- exercitar a escuta ativa, verificando frequentemente as necessidades dos clientes internos e externos;
- convergir para as necessidades dos clientes internos e externos para identificar a melhor solução para suas necessidades e seus problemas.

Opções de Aprendizagem 11.1

➤ **Excelência no atendimento**

Ao final da área do conhecimento **Excelência no atendimento**, o servidor estará apto a:

- criar e seguir o padrão MAPA de atendimento aos clientes internos e externos;
- explicar a importância do bom atendimento ao cidadão pelos servidores públicos, a partir da apreensão de conceitos relacionados ao serviço público e ao atendimento;
- identificar as competências essenciais ao servidor para oferecer;
- atendimento e tratamento de qualidade ao cidadão;
- considerar os princípios éticos e legais do serviço público em sua prática no atendimento ao cidadão, de modo a contribuir para a construção de uma boa imagem.

Opções de Aprendizagem 11.2

12. GESTÃO DE RESULTADOS

➤ **Gestão de Resultados e MAPA Estratégico**

São objetivos da área de conhecimento **Gestão de resultados e MAPA Estratégico**:

- entender a importância da missão, da visão e dos objetivos estratégicos na obtenção de resultados;
- assegurar o alcance dos objetivos estratégicos;
- entender e praticar os princípios de medição propostos pelo MAPA Estratégico;
- identificar os objetivos comuns e as ligações entre os sistemas de gestão do MAPA, necessárias para o alcance de resultados de sua área de atuação;
- entender os modelos de excelência da gestão;
- aplicar o MAPA Estratégico para definir e monitorar indicadores.

Opções de Aprendizagem 12.1

➤ **Gestão de resultados e Indicadores e metas**

Ao final da área **Gestão de resultados e Indicadores e metas**, o servidor estará apto a:

- conhecer e empregar boas práticas na definição de indicadores e no estabelecimento de metas;
- conhecer e empregar técnicas para identificar o “pouco vital” utilizando a ferramenta do Princípio de Pareto;
- entender e praticar os princípios de medição propostos pelo MAPA Estratégico;
- aplicar o MAPA Estratégico para definir e monitorar indicadores;
- mensurar os resultados para servir como base para melhorias;
- definir os próprios indicadores, tendo como base de orientação os indicadores institucionais e os dos processos do MAPA;
- empregar as metas dos indicadores institucionais e de desempenho do MAPA como suporte e orientação de definição das metas dos próprios indicadores.

Opções de Aprendizagem 12.2

➤ **Gestão de processos – Conceitos, Métodos e Ferramentas Isto é**

Os objetivos da área de conhecimento **Gestão de processos – Conceitos, Métodos e Ferramentas** são:

- aplicar os conceitos de gestão da qualidade à melhoria de processos organizacionais, considerando a dinâmica de equipes de trabalho;
- identificar o ciclo PDCA – Planejar, Desenvolver, Checar e Agir corretivamente – como instrumento eficaz de gestão da qualidade dos processos organizacionais;

- utilizar as principais ferramentas da gestão da qualidade no controle de processos de trabalho;
- aplicar a metodologia de análise e solução de problemas (MASP) no gerenciamento de processos para alcançar níveis mais elevados de qualidade.

Opções de Aprendizagem 12.3

A parte em azul está fora da sequência lógica do documento

Sugestão: Acomodar o conteúdo no item: O TRILHAR (PÁG. 10)

SUGESTÃO: REORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO, PADRONIZAÇÃO DE TABELAS, RECUOS, ESPAÇAMENTOS, ALINHAMENTOS, ETC...

REFERÊNCIAS

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do DF. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DELORS J. (org.). Educação: Um Tesouro a Descobrir UNESCO, MEC, Cortez Editora, São Paulo, 1998. Capítulo 4, p. 89-102.

DEMO P. Conhecer e aprender: sabedoria dos limites de desafios. Porto Alegre, ARTMED, 2000.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de Aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: ENANPAD, 29. Anais. Brasília: Anpad, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LE BOTERF, G. Compétence et navigation professionnelle. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

SPÍNOLA. M. S. Instituto Pieron. Disponível em:
<http://www.pieron.com.br/index.php?id=artigos/bib_055.htm>. Acesso em: junho, 2011.

ANEXOS

Inserir como Anexo 1: TRILHAS DE APRENDIZAGEM DO MAPA JÁ IDENTIFICADAS (págs. 24 a 41) e renumerar os seguintes

Anexo 1 - TRILHA DE APRENDIZAGEM – MAPA INSTITUCIONAL

Opções de Aprendizagem 1.1

**TRILHA DE APRENDIZAGEM – MAPA INSTITUCIONAL
COMPETÊNCIA – VISÃO SISTÊMICA E INTEGRADA
PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS
ÁREA DE CONHECIMENTO – HISTÓRIA DO MAPA**

Ao final da trilha, você estará apto a:

- conhecer as informações sobre a criação e a evolução do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, os principais momentos de sua história, as ameaças e os desafios e seus resultados até o presente.

Para ter acesso a esses conhecimentos, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Site	pt.wikipedia.org/wiki/Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento – 30 de Maio 2011
2	Site	www.agricultura.gov.br

Opções de Aprendizagem 1.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – MAPA INSTITUCIONAL
COMPETÊNCIA – VISÃO SISTÊMICA E INTEGRADA
PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS
ÁREA DE CONHECIMENTO – COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO DO MAPA

Ao final da trilha, você estará apto a:

- conhecer e compreender as Leis, os Decretos-Lei e as Portarias referentes à constituição do MAPA, os Manuais e o Regimento Interno do Ministério.

Para ter acesso a esses conhecimentos, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Site	www.agricultura.gov.br
2	Estrutura Regimental - Regimentos Internos dos órgãos da administração direta do MAPA	Decreto nº 5.351/2005, alterado pelos Decretos nº 6.348/2008 e nº 6.464/2008
3	Documento Interno	“Quem é quem no MAPA”
4	Curso Presencial	Introdutório do MAPA

Opções de Aprendizagem 1.3

TRILHA DE APRENDIZAGEM – MAPA INSTITUCIONAL
COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM RESULTADOS
PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS
ÁREA DE CONHECIMENTO – ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO MAPA

Ao final da trilha, você estará apto a:

- Conhecer a missão, a visão de futuro, os objetivos estratégicos, os indicadores do MAPA Estratégico, as metas para os indicadores de resultados institucionais, os programas estruturantes e o monitoramento da estratégia do Ministério.

Para ter acesso a esses conhecimentos, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Site	www.agricultura.gov.br
2	Cartilha	PGE – Processo de Gestão Estratégica do MAPA
3	Cartilha	Plano Estratégico do MAPA - 2009
4	Portal das Comunidades Virtuais do MAPA	CATIR – Comunidade de Aprendizagem, Trabalho e Inovação em Rede
5	Curso Presencial	Básico de AISIPOA
6	Curso Presencial	Introdutório do MAPA

Anexo 2 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – TRABALHO EM EQUIPE

Opções de Aprendizagem 2.1

TRILHA DE APRENDIZAGEM – TRABALHO EM EQUIPE
COMPETÊNCIA – TRABALHO EM EQUIPE E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Ao final da trilha, você estará apto a:

- utilizar os componentes (percepção, empatia, assertividade, respeito às diferenças individuais) que facilitam o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe - percepção, empatia, assertividade, respeito às diferenças individuais;
- identificar o que dificulta os relacionamentos interpessoais e as formas de superá-los;
- conhecer e compreender o processo de dar e receber *feedback*.

Para ter acesso a esses conhecimentos, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	WALL, B. Relacionamentos no trabalho. cap. 1, 3, 5 e 6. Trabalhando em equipe. Landscape
2	Livro	MEDEIROS, M. V. J. Exercitando a percepção no processo de comunicação. Liberta.
3	Livro	MARTINS, V. Seja assertivo. Alegro
4	Artigo Online	CALIPER. Empatia... por que é tão importante?. [20-?]. Disponível em: < http://www.calipercorp.com >. Acesso em: maio/2011.
5	Artigo Online	DUTRA, D. Assertividade - A busca do próprio espaço. Instituto MVC. [20--?]. Disponível em: < http://www.institutomvc.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
6	Artigo Online	BLANCHARD, K. Como conquistar a confiança.

		Revista T&D. [20--?]. Disponível em: < http://www.rtd.com.br >. Acesso em: maio,2011.
7	Curso Presencial	Oficina de desenvolvimento de equipes – ENAP.
8	Dicas	GREENE, R. Construir relacionamentos pela empatia. [20--?]. [s.s.].
9	Dicas	DAVIS, B. L. Tradução livro Successful Manager Handbook. Por MILHANI, E. Mentortec. Desenvolver a escuta ativa. [2009]. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
10	Dicas	OGATA, M. Uma mola propulsora chamada motivação. Ogata M. L. Consultores. [20--?]. Disponível em: < http://www.palestrademotivacao.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
11	Dicas	MARTINELLI, J. Dar e receber feedback. Instituto Jetro. [20--?]. Disponível em: < http://www.institutojetro.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
12	Plano de Ação na área do Relacionamento Interpessoal	Autodesenvolvimento.

Opções de Aprendizagem 2.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – TRABALHO EM EQUIPE
COMPETÊNCIA – TRABALHO EM EQUIPE E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO
ÁREA DE CONHECIMENTO – GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Ao final da trilha, você estará apto a:

- identificar situações de conflito;
- agir adequadamente em uma situação de conflito;
- estabelecer relação de confiança e respeito no trabalho em equipe.

Para ter acesso a esses conhecimentos sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	WALL, B. Relacionamentos no trabalho. cap. 4. O desafio do conflito. Landscape.
2	Livro	BERG, E. A. Manual do Chefe em Apuros. Makron Books.
3	Livro	FIGLIOLI, J.O., MALHADAS, M.J., MORAES, D.L. Psicologia na Mediação: Inovando Gestão de Conflitos. LTR Editora.
4	Artigo Online	BLAKE & MOUTON. Habilidades para administrar conflitos. Por MILHANI, E. Mentortec. [20-?]. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >. Acesso em: maio, 2011.

5	Artigo Online	COLETÂNEA ARTIGOS POR MILHANI, E. Assertividade na administração de conflitos. Mentortec. [20--?]. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
6	Curso Presencial	MELEIRO, A./ Ética RH / < http://www.eticarh.com.br >.
7	Dica	COLETÂNEA ARTIGOS POR MILHANI, E. Administrar conflitos. Mentortec. [20--?]. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
8	Vídeo	Briga de cotovelos. Produtora Siamar. Disponível em: < http://www.siamar.com.br >.
9	Vídeo	Como administrar conflitos. Produtora Siamar. Disponível em: http://www.siamar.com.br .
10	Vídeo	Conflitos! Conflitos!. Produtora Siamar Disponível em: < http://www.siamar.com.br >.
11	Vídeo	O Gladiador – circuito comercial
12	Livro	WALL, B. Relacionamentos no trabalho. cap. 4. O desafio do conflito. Landscape.
13	Livro	BERG, E. A. Manual do Chefe em Apuros. Makron Books.
14	Livro	FIORELLI, J.O., MALHADAS, M.J., MORAES, D.L. Psicologia na Mediação: Inovando Gestão de Conflitos. LTR Editora

Opções de Aprendizagem 2.3

TRILHA DE APRENDIZAGEM – TRABALHO EM EQUIPE
COMPETÊNCIA – TRABALHO EM EQUIPE E VISÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM RESULTADOS
PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO
ÁREA DE CONHECIMENTO – TRABALHO EM EQUIPE COM FOCO EM RESULTADOS

Ao final da trilha, você estará apto a:

- implementar estratégias que contribuam para o alto desempenho da equipe de trabalho;
- cooperar para o alcance dos resultados de uma equipe.

Para ter acesso a esses conhecimentos, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	HARDIGHAM, A. Trabalho em Equipe, Ed. Nobel
2	Artigo Online	SOUZA, J. G. Discurso bonito, prática difícil. Associação Brasileira RH, Rio de Janeiro. [20--?]. Disponível em: < http://www.abrhj.org.br >. Acesso em: maio, 2011.
3	Artigo Online	FARIA, A. Fábula da ratoeira. [20--?]. Disponível em: < http://rhemhospitalidade.blogspot.com >. Acesso em: maio, 2011.
4	Artigo Online	ALVES, B. Revisando as teorias da motivação. [20-?]. Disponível em:

		< http://www.existencialismo.org.br >. Acesso em: maio, 2011.
5	Curso Presencial	SOMMA /Disponível em: < http://www.sommaonline.com.br/treinamentos >
6	Curso Online	FGV Online / VERGARA, S. /. Disponível em: < http://www.fgv.br/fgvonline >
7	Dicas	QUEIROZ, E. S. Trabalhar em equipe. [20--?]. Disponível em: < http://www.eugeniosales.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
8	Vídeo	A magia da união. Produtora Siamar. Disponível em: < http://www.siamar.com.br >.
9	Vídeo	Um time de águias. Produtora Siamar. Disponível em: < http://www.siamar.com.br >.
10	Plano de ação - Trabalho em Equipe com Foco em Resultados	Autodesenvolvimento
11	Curso Presencial	SOMMA /. Disponível em: http://www.sommaonline.com.br/treinamentos .

Opções de Aprendizagem 2.4

TRILHA DE APRENDIZAGEM – TRABALHO EM EQUIPE
COMPETÊNCIA – LIDERANÇA E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS PERSPECTIVA –
PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

Ao final da trilha, você estará apto a:

- liderar e estimular a equipe de trabalho com foco em resultado;
- desenvolver estratégias que promovam a sinergia da equipe de trabalho.

Para ter acesso a esses conhecimentos, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. Equipe ZAPP!. Campus.
2	Livro	PARKER, G. M. O poder das equipes. Campus.
3	Livro	WALL, B. Relacionamentos no trabalho. Landscape.
4	Livro	COVEY, S. Liderança baseada em princípios. Campus.
5	Curso Presencial	Desenvolvimento de equipes para o alto desempenho - Meta Learning. Disponível em: http://www.losada.socialpsychology.org .
6	Curso Presencial	A gerência e seus desafios – ENAP.
7	Curso Presencial	Liderança e Gerenciamento – ENAP.
8	Curso Presencial	Liderança para o futuro – ENAP.
9	Curso Presencial	Liderança: reflexão e ação – ENAP.
10	Curso Presencial	Papel do gerente na gestão do desempenho de equipe – ENAP.
11	Curso Presencial	Programa de Desenvolvimento de Gerentes

		Operacionais e Supervisores (DGOS) – ENAP.
12	Curso Online	Equipe de alta performance – Mentortec. Disponível em: http://www.mentortec.com.br .
13	Artigo Online	GRIGOLETTO, R. Você tem perfil de líder?. Disponível em: < http://www.contmatic.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
14	Vídeo	Invicktus – circuito comercial.
15	Vídeo	Gandhi – circuito comercial.

Anexo 3 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – COMUNICAÇÃO

Opções de Aprendizagem 3.1

<p>TRILHA DE APRENDIZAGEM – COMUNICAÇÃO</p> <p>COMPETÊNCIA – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, VALORIZAÇÃO DE PESSOAS E AUTODESENVOLVIMENTO</p> <p>PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO</p> <p>ÁREA DE CONHECIMENTO – COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL</p>

Ao final da trilha, você estará apto a:

- conhecer e refletir sobre o processo de comunicação em situações reais de interação humana;
- distinguir o impacto que os diferentes tipos de comunicação têm sobre a efetividade do trabalho em equipe.

Para conhecer os conceitos sobre comunicação interpessoal, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	MUSSAK, E. Metacompetência. Ed. Gente.
2	Livro	HURST, B. Manual de Técnicas de Comunicação. Ed. Littera Mundi/ Augustus.
3	Livro	MARTINS, V. Seja Assertivo!. Ed. Campus.
4	Artigo Online	O processo de comunicação. Disponível em: http://www.administradores.com.br/informese/artigos/o-processo-de-comunicacao/21084/ Acesso em: maio, 2011.
5	Artigo Online	Processo de comunicação. Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/Processo_de_comunicaçã_o >.
6	Artigo Online	Comunicação Interpessoal – Prof. Eduardo Rocha. Disponível em: http://www.faatesp.edu.br/publicacoes/COMUNICACAO%20NA%20EMPRESA.PDF .
7	Artigo Online	Comunicação Interpessoal – Kátia T. Fonseca. Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4961/comunicacao-interpessoal.html >
8	Artigo Online	Habilidade de Ouvir. Disponível em: http://www.attender.com.br/publico/dicas/comunhabilidade.htm >
9	Artigo Online	Gestão da comunicação organizacional: :Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades (página 2).

		Disponível em: http://br.monografias.com/trabalhos3/gestao-comunicacao-organizacional/gestao-comunicacao-organizacional2.shtml#comunicacao
10	Dica	É Preciso Transcender...às dificuldades da Comunicação Interpessoal - José Alberto Braga. Disponível em: http://www.ethosconsultoria.com.br/artigos/preciso.htm .
11	Dica	Comunicação Interpessoal nas Organizações: como melhorar o processo. Disponível em: http://www.memmes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3006 >. Acesso em: maio, 2011.
12	Dica	Feedback. Disponível em: http://www.umtoquedemotivacao.com/motivacao/feedback-o-que-e-3/
13	Vídeo	Comunicação Assertiva. Disponível em: http://www.youtube.com/watch?v=XrLzh2jpVHs >. Acesso em: maio, 2011.
14	Vídeo	Um Amor Verdadeiro – filme comercial.
15	Curso Online	Comunicação assertiva. Disponível em: www.portaleducação.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
16	Curso Presencial	Comunicação Interpessoal para líderes http://www.eventosrh.com.br/servicos/cursos/comun-interpers.htm >. Acesso em: maio, 2011.

17	Autodesenvolvimento	Plano de ação de desenvolvimento em Comunicação Interpessoal
----	---------------------	--

Opções de Aprendizagem 3.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – COMUNICAÇÃO
COMPETÊNCIA – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, VALORIZAÇÃO DE PESSOAS E AUTODESENVOLVIMENTO
PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO
ÁREA DE CONHECIMENTO – COMUNICAÇÃO ORAL

Ao final da trilha, você estará apto a:

- realizar apresentações, fazer palestras com desembaraço e autoconfiança, utilizando corretamente as técnicas de apresentação em público.

Para conhecer os conceitos sobre comunicação oral, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	POLITO, R. Como falar de improviso e outras técnicas de apresentação. Ed. Saraiva.
2	Livro	POLITO, R. Como falar corretamente e sem inibições. Ed. Saraiva.
3	Livro	BRASSI, S. Comunicação Verbal. Ed. Madras
4	Artigo Online	Comunicação Oral. Disponível em: < http://w3.ualg.pt/~jmartins/tecnicascomunicacao/ComunicacaoOral.pdf > .
5	Dicas	Dez regras básicas para uma boa apresentação.

		Disponível em: < http://polito.com.br/portugues/dicas.php?id_nivel=15 &id_nivel2=124 > .
6	Curso Presencial	Curso de Comunicação Oral: como falar em público sem medo e com qualidade. Disponível em: < http://sites.google.com/site/saudevocal/Home/cursode-comunicacao-oral >.
7	Curso Online	Como falar em público. Disponível em: < http://www.cursos24horas.com.br/cursos/pub.asp >.
8	Autodesenvolvimento	Plano de ação para Comunicação Oral

Opções de Aprendizagem 3.3

TRILHA DE APRENDIZAGEM – COMUNICAÇÃO
COMPETÊNCIA – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, VALORIZAÇÃO DE PESSOAS E AUTODESENVOLVIMENTO
PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO
ÁREA DE CONHECIMENTO – COMUNICAÇÃO ESCRITA

Ao final da trilha, você estará apto a:

- elaborar documentação (pareceres, projetos, notas, textos técnicos, relatórios, artigos técnicos, normas, etc.), com encadeamento lógico, clareza, objetividade, concisão e correção gramatical, adaptada ao nível de linguagem do receptor.

Para conhecer os conceitos sobre comunicação escrita, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	BLIKSTEIN, Izidoro. Técnicas de comunicação escrita. Ed. Ática.
2	Livro	FIGUEIREDO, L.C.B.A redação pelo parágrafo. ED. UNB.
3	Livro	LIMA, O.A. Manual de Redação Oficial. Ed Campus.
4	Manual	Manual de Redação da Presidência da República – 2002. Disponível em : < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/ManualRedPR2aEd.PDF >
5	Manual	Manual de Redação e Estilo, Agencia Estado
6	Artigo Online	Comunicação Escrita. Disponível em: < http://w3.ualg.pt/~jmartins/tecnicascomunicacao/tecnicascomunicacao.pdf > .
7	Artigo Online	Novo acordo ortográfico da língua Portuguesa – um conversor para facilitar o trabalho. Disponível em: < http://www.interney.net/?p=9764462 >
8	Dicas	Para elaborar um texto no padrão oficial. Disponível em: < http://www.redacaooficial.com.br/ >.
9	Dicas	Comunicação Escrita. Disponível em: < http://www.attender.com.br/publico/dicas/comunescrita.htm >.
10	Dicas	Segredos da Comunicação Escrita. Disponível em: < http://www.slideshare.net/doritchka/seminariosegredos-da-comunicacao-escrita >.
11	Dicas	Dicas gramaticais. Disponível em:

		< http://educaterra.terra.com.br/vestibular/dicas/ler_pens_esc/lpe_mais.htm >.
12	Curso Presencial	Comunicação Escrita – Instituto Passadori – Educação Corporativa. Disponível em: < http://www.passadori.com.br/treinamentosepalestras/comunicacao-escrita.html >.
13	Site	Redação Oficial. Disponível em: < http://www.redacaooficial.com.br/ >.
14	Vídeo	Comunicação Escrita. Disponível em: < http://www.youtube.com/watch?v=ZpoMGzIxqao&feature=related >. < http://www.youtube.com/watch?v=XDZ4TEXaP4&feature=related >. < http://www.youtube.com/watch?v=ZpoMGzIxqao&feature=related >.
15	Vídeo	O Carteiro e o Poeta – filme comercial
16	Projeto Caminho do Conhecimento	Redação oficial e revisão gramatical
17	Projeto Caminho do Conhecimento	Elaboração de pareceres, relatórios e notas técnicas
18	Autodesenvolvimento	Plano de Ação para Comunicação Escrita

Opções de Aprendizagem 3.4

TRILHA DE APRENDIZAGEM – COMUNICAÇÃO
COMPETÊNCIA – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, VALORIZAÇÃO DE PESSOAS
E AUTODESENVOLVIMENTO

PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO
ÁREA DE CONHECIMENTO – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao final da trilha, você estará apto a:

- disseminar informações das áreas, relacionando as ações entre as diversas unidades do MAPA;
- utilizar diferentes canais de comunicação interna/externa ao Ministério.

Para conhecer os conceitos sobre comunicação organizacional, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	MATOS, G.G. Comunicação empresarial sem complicação; como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do dialogo. Ed. Manole
2	Livro	TORQUATO, G. Comunicação Empresarial – Comunicação Institucional. Summus Editorial.
3	Livro	ARGENTI, P. A. Comunicação empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação. Ed. Campus.
4	Artigo Online	Comunicação sem complicação – vencendo a dissonância cognitiva. Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5019/comunicacao-sem-complicacao-vencendo-adissonancia-cognitiva.html >
5	Dica	Comunicação Interna. Disponível

		em:< http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaoexterna.htm >
6	Curso Presencial	Competências Conversacionais - ENAP
7	Autodesenvolvimento	Plano de ação em Comunicação Empresarial
8	Projeto Caminho do Conhecimento	Organização, Estrutura e Funcionamento do MAPA

Anexo 4 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PESSOAS

Opções de Aprendizagem 4.1

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PESSOAS
COMPETÊNCIA – GESTÃO DO CONHECIMENTO, AUTODESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS
PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO
ÁREA DE CONHECIMENTO – EDUCAÇÃO CONTINUADA

Ao final da trilha, você estará apto a:

- ✓ Ao gestor:
 - identificar as formas de diagnóstico de necessidades de aprendizagem e desenvolvimento;
 - gerenciar a utilização das oportunidades de desenvolvimento e avaliar a eficácia das ações de desenvolvimento dos servidores.

- ✓ A todos os servidores:
 - relacionar as necessidades com as possibilidades de aprendizagem ofertadas pela CGDP/MAPA;

Para conhecer os conceitos sobre educação, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	MEISTER, J. C. Educação corporativa - A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. Ed. Makron Books.
2	Livro	VIEIRA, F. O. O gestor educador e o desenvolvimento de recursos humanos. Disponível em: < http://www.aedb.br >. Acesso em: maio, 2011
3	Livro	EBOLI, M. As pessoas na organização. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. Gente
4	Artigo online	EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil - Da prática à teoria. Disponível em: < http://www.anpad.org.br >. Acesso em: maio, 2011
5	Artigo Online	VIEIRA, F. O. O gestor educador e o desenvolvimento de recursos humanos. Disponível em: < http://www.aedb.br >. Acesso em: maio, 2011.
6	Artigo Online	FERRAZ, S. F. S.; LIMA, T. C. B.; SILVA, S. M. O. Contratos de aprendizagem. Disponível em: < http://www.anpad.org.br >. Acesso em: maio, 2011.
7	Artigo Online	FERRAZ, S. F. S.; LIMA, T. C. B.; SILVA, S. M. O. Contratos de aprendizagem. Disponível em: < http://www.anpad.org.br >. Acesso em: maio, 2011
8	Autodesenvolvimento	Plano de ação de Educação Continuada
9	Autodesenvolvimento	Plano Anual de Capacitação

Opções de Aprendizagem 4.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PESSOAS

COMPETÊNCIA – LIDERANÇA, AUTODESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS

PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Ao final da trilha, você estará apto a:

- identificar estilos de liderança;
- realizar um diagnóstico sobre seu estilo de liderança e de seu gestor;
- liderar a equipe de trabalho de modo a estimular a cooperação, o comprometimento e a obtenção de resultados;
- diagnosticar o estágio de evolução de sua equipe e estimular o desenvolvimento da equipe individual e coletivamente;
- relacionar as características de uma equipe de alto desempenho e empreendedora;
- compreender a relevância do acompanhamento e da avaliação do desempenho da equipe;
- avaliar o desempenho da equipe.

Para conhecer os conceitos sobre o tema, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	ROBBINS, S. P. A verdade sobre gerenciar pessoas. Pearson. Biblioteca Online Pearson. Disponível em: < http://www.bvirtual.com.br >.

2	Livro	CHARAM, R. O líder criador de líderes. Elsevier.
3	Livro	HUNTER, J. C. Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. Sextante.
4	Livro	QUICK, T. L. Como desenvolver equipes vencedoras. Campus.
5	Livro	HIPÓLITO, JOSÉ A. M.; REIS, G. G. As pessoas na organização. cap. A avaliação como instrumento de gestão. Gente.
6	Livro	BADER, G. E.; BLOOM, A. E.; CHANG, R. Y. Avaliando o desempenho das equipes. Futura.
7	Livro	BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. Formando líderes. Pearson. Biblioteca Online Pearson
8	Artigo online	COLETÂNEA ARTIGOS POR MILHANI, E. Diferença entre time e grupo. Mentortec. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
9	Artigo Online	QUELHAS, O. L. G.; CAVALCANTI, V. L. Liderança transformadora. Disponível em: < http://www.aedb.br >. Acesso em: maio, 2011.
10	Artigo Online	COLETÂNEA ARTIGOS POR MILHANI, E. 4 fases de desenvolvimento de um time. Mentortec. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >. Acesso em: maio, 2011.

11	Artigo Online	COSTACURTA JUNQUEIRA, L. A. Delegação muito falada pouco praticada. Instituto MVC. Disponível em: < http://www.institutomvc.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
12	Disciplina Online	Gestão de Pessoas - FGV Online / Vergara, S. / . Disponível em: < http://www.fgv.br/fgvonline >.
13	Disciplina Online	Desenvolvimento e formação de lideranças - FGV Online / . Disponível em: < http://www.fgv.br/fgvonline >.
14	Disciplina Online	FGV Online / Motta, P. R. / . Disponível em: < http://www.fgv.br/fgvonline >.
15	Curso Presencial	Papel do gerente na gestão do desempenho de equipe – ENAP.
16	Curso Presencial	Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores (DGOS) – ENAP.
17	Curso Presencial	Liderança máxima - Rayla Treinamento Profissional. Disponível em: < http://www.lideres.com.br >.
18	Curso Online	Liderança essencial – Bridge. Disponível em: < http://www.grupobridge.com.br >.
19	Curso Online	Equipe de alta performance – Mentortec. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >.
20	Curso Online	Como avaliar pessoas – Bridge. Disponível em: < http://www.grupobridge.com.br >.
21	Dicas	COLETÂNEA ARTIGOS POR MILHANI, E. Construção de time de alto desempenho.

		Mentortec. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
22	Dicas	SOUZA, A. Cinco pontos importantes para um coaching eficaz. Instituto MVC. Disponível em: < http://www.institutomvc.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
23	Visita Técnica	Laboratório Sabin - Entre as 10 melhores empresas para se trabalhar em 2008 - A melhor empresa para mulher trabalhar. Disponível em: http://www.sabinonline.com.br
24	Vídeo	1492 - A conquista do paraíso. Vídeo Comercial.
25	Vídeo	Jamaica abaixo de zero. Vídeo Comercial.
26	Vídeo	Tormenta. Vídeo Comercial.
27	Estudo de Caso	MACEDO, J. L.; VILAS BOAS, A. A. Liderança - Um estudo de caso. Disponível em: < http://www.aedb.br >. Acesso em: maio, 2011
28	Autodesenvolvimento	Plano de ação – Liderança e desenvolvimento de equipe.

Opções de Aprendizagem 4.1

<p>TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PESSOAS</p> <p>COMPETÊNCIA – LIDERANÇA, AUTODESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS</p>
--

PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – FEEDBACK E COMUNICAÇÃO

Ao final da trilha, você estará apto a:

- utilizar, adequadamente, os diversos canais de comunicação;
- compreender o impacto do feedback;
- realizar feedbacks oportunos e verdadeiros, com base em dados e fatos;
- estar aberto a receber feedbacks.

Para conhecer os conceitos sobre esse tema, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	LEME, R. Feedback - Para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°. Qualitymark.
2	Livro	MOREIRA, B.L. Dicas de Feedback – A Ferramenta essencial da Liderança. Qualitymark.
3	Livro	LEME, R. Feedback para resultados ena Gestão por Competências. Qualitymark.
4	Artigo online	COLETÂNEA ARTIGOS POR MILHANI, E. Diferença entre time e grupo. Mentortec. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
5	Artigo Online	MARTINS, V. A percepção humana e a assertividade. Assertiva Consultores. Disponível em: < http://www.assertiva.com.br > Acesso em: maio, 2011

6	Artigo Online	MARTINS, V. Seja assertivo e viva feliz. Assertiva Consultores. [20--?]. Disponível em: < http://www.assertiva.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
7	Disciplina Online	Gestão de Pessoas - FGV Online / Vergara, S./ . Disponível em: < http://www.fgv.br/fgvonline >.
8	Curso Presencial	Construindo feedback - GABINIO, M. C./ . Contato em: cec.super@ms.sesi.org.br
9	Curso Online	Habilidade de Comunicação - Bridge /. Disponível em: < http://www.grupobridge.com.br >.
10	Dicas	DAVIS, B. L. Tradução livro Successful Manager Handbook. Por MILHANI, E. Mentortec. Desenvolver a escuta ativa. [2009]. Disponível em: < http://www.mentortec.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
11	Vídeo	Boatos na empresa. Produtora Siamar. Disponível em: < http://www.siamar.com.br >.
12	Autodesenvolvimento	Plano de ação – Liderança e desenvolvimento de equipe.

Opções de Aprendizagem 4.4

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PESSOAS

COMPETÊNCIA – LIDERANÇA, AUTODESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS

PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – MOTIVAÇÃO

Ao final da trilha, você estará apto a:

- compreender o efeito do modelo de gestão na motivação da equipe;
- perceber a relação das diferenças individuais com o processo de motivação dos componentes de sua equipe;
- identificar os principais fatores que motivam a ação humana;
- empregar formas de estimular as pessoas conforme suas características e das condições de trabalho.

Para conhecer os conceitos sobre esse tema sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	DESPAIN, J.; CONVERSE, J. B. Dignidade para todos. Pearson. Biblioteca Online Pearson. Disponível em: < http://www.bvirtual.com.br >.
2	Livro	TEIXEIRA, E. Liderança e Motivação. FGV.
3	Livro	NOBRE, T.L. Motivação: Os desafios da Gestão de RH. Juruá Editora Ltda.
4	Artigo online	CALIPER. Empatia... por que é tão importante?. Disponível em: < http://www.calipercorp.com >. Acesso em: maio, 2011.
5	Artigo Online	OLIVEIRA, U. R. A satisfação dos funcionários e a competitividade organizacional. Disponível em: < http://www.aedb.br >. Acesso em: maio, 2011.

6	Dicas	O que é motivação. Disponível em:
7	Vídeo	No topo do mundo. Produtora Siamar. Disponível em: < http://www.siamar.com.br >.
8	Autodesenvolvimento	Plano de ação – Motivação

Opções de Aprendizagem 4.5

<p>TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PESSOAS</p> <p>COMPETÊNCIA – AUTODESENVOLVIMENTO</p> <p>PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO</p> <p>ÁREA DE CONHECIMENTO – GERENCIAMENTO DO TEMPO</p>

Ao final da trilha, você estará apto a:

- aperfeiçoar os hábitos, práticas e sistemas de trabalho valorizando o tempo como recurso estratégico;
- planejar e priorizar ações organizando sua agenda;
- conhecer práticas e instrumentos de gestão do tempo para dispender menos esforço e energia.

Para conhecer os conceitos sobre esse tema sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	RAFFONI, M. Gerenciamento do tempo. Campus.
2	Livro	ALMEIDA, M. Administração do tempo – Como organizar e ganhar produtividade na vida e no trabalho. Audiolivro Editora.

3	Artigo online	Gestão do Tempo: Doze coisas que você precisa saber para ser produtivo. Disponível em: < http://www.administradores.com.br/informese/artigos/gestao-do-tempo-doze-coisas-que-voceprecisa-saber-para-ser-produtivo-2a-parte/12025/ > Acesso em: maio, 2011.
4	Artigo online	LEGAL, C. Energia, e não o tempo, é seu recurso mais precioso. Instituto MVC. Disponível em: < http://www.institutomvc.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
5	Artigo online	BITTENCOURT, F. Gerando reuniões produtivas. Instituto MVC. Disponível em: < http://www.institutomvc.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
6	Artigo online	COSTACURTA JUNQUEIRA, L. A. Em busca do sim, aprendendo a dizer não!. Instituto MVC. Disponível em: < http://www.institutomvc.com.br >. Acesso em: maio, 2011.
7	Slides	Disponível em: < www.institutomvc.com.br/.../Gestao_do_Tempo_e_Organizacao_do_Trabalho.ppt >. Acesso em: maio, 2011
8	Dicas	Gestão do Tempo – truques e dicas. Disponível em: < http://truques-dicas.com/gestao-do-tempo/ >. Acesso em: maio, 2011.
9	Vídeo	A armadilha do tempo. Produtora Siamar. Disponível em: < http://www.siamar.com.br >.
10	Vídeo	O tempo de sua vida. Produtora Siamar. Disponível em: < http://www.siamar.com.br >.
11	Autodesenvolvimento	Plano de ação - Gerenciamento do Tempo

Opções de Aprendizagem 4.6

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PESSOAS

COMPETÊNCIA – AUTODESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS

PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS

Ao final da trilha,

✓ você estará apto a:

- conhecer os conceitos de clima e cultura organizacionais;
- identificar os efeitos funcionais e disfuncionais da cultura e do clima organizacionais sobre as pessoas;
- utilizar mecanismos gerenciais para prover um clima saudável no âmbito da equipe;
- identificar alternativas de mudança que levem a potencializar, neutralizar ou minimizar fatores da cultura organizacional, tendo em vista o foco em resultados e a produtividade das atividades;
- adotar um conceito amplo de qualidade de vida no trabalho.

✓ O gestor esteja apto a:

- utilizar mecanismos gerenciais para prover um clima saudável no âmbito da equipe;
- implementar e incentivar medidas que contribuam com a qualidade de vida da equipe de trabalho.

Para conhecer os conceitos sobre cultura e clima, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. As pessoas na organização. cap. Uma discussão sobre cultura organizacional. Gente.
2	Livro	MOSCOVICI, F. Renascença organizacional. José Olympio.
3	Livro	FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. As pessoas na organização. cap. Qualidade de vida no trabalho. Gente.
4	Livro	DIAS, R. Cultura organizacional. Alínea.
5	Artigo Online	SANTOS JR., A. B.; BISPO, F. C. S.; MOURA, L. S. A influência da cultura organizacional na gestão de competências. SEGET: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: < http://www.aedb.br >. Acesso em: maio, 2011.
6	Artigo Online	Relação entre Clima e Cultura Organizacional.
7	Artigo Online	Cultura Organizacional – Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=uqzvsdfdq >. Acesso em: maio, 2011,
8	Curso Presencial	Cultura e Clima Organizacional. Disponível em: < http://www.adaptpa.com.br/cursos/detalhe.php?nid=000173 >.
9	Dicas	NASCIMENTO, F. J. T.; FERRAZ, F. T. Dicas do bem viver. Disponível em: < http://www.aedb.br >. Acesso em: maio, 2011.

10	Vídeo	Cultura e Comportamento Organizacional & Capital Intelectual. Disponível em: < http://www.youtube.com/watch?v=KB4Sy99u2N8 >. Acesso em: maio, 2011.
11	Vídeo	Clima Laboral. Disponível em: < http://www.youtube.com/watch?v=wk46Uno_xsc&feature=related >. Acesso em: maio, 2011.
12	Autodesenvolvimento	Plano de ação - Cultura e Clima Organizacionais.
13	Livro	FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. As pessoas na organização. cap. Uma discussão sobre cultura organizacional. Gente.

Opções de Aprendizagem 4.7

<p>TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PESSOAS</p> <p>COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA OPERACIONAL E VISÃO SISTÊMICA E INTEGRADA</p> <p>PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS E PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO</p> <p>ÁREA DE CONHECIMENTO – NORMAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS À GESTÃO DE PESSOAS</p>
--

Ao final da trilha, você estará apto a:

- interpretar, com discernimento, as normas internas aplicáveis às diferentes situações da gestão de sua equipe;
- entender a importância da legislação nos processos administrativos relacionados com a gestão de pessoas;

- atuar no cotidiano e nas excepcionalidades, em conformidade com as normas aplicáveis à gestão de sua equipe de trabalho.

Para conhecer os conceitos sobre o tema sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Site	Legislação - SIGISLEGIS Disponível em: < http://www.agricultura.gov.br/servicos-esistemas/sistemas >. Acesso em: maio, 2011.
2	Site	Sistema de Controle de Recursos Humanos – SRH – Disponível em: < http://www.agricultura.gov.br/servicos-esistemas/sistemas >. Acesso em: maio, 2011.
3	Site	Estrutura Organizacional – Disponível em: < http://www.agricultura.gov.br/portal/page/portal/Internet-MAPA/pagina-inicial/ministerio/estruturaorganizacional >. Acesso em: maio, 2011.
4	Site	Orientações Estratégicas. Disponível em: < http://www.agricultura.gov.br/portal/page/portal/Internet-MAPA/pagina-inicial/ministerio/planos-e-programas >. Acesso em: maio, 2011.
5	Regimento	Estrutura Regimental do MAPA – disponível na AGE.
6	Programa	Projeto Político Pedagógico – disponível na CGDP.
7	Curso Online	Legislação aplicada à gestão de pessoas – Lei 8.112/90 e legislação complementar – ENAP.

Anexo 5 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PROJETOS

Opções de Aprendizagem 5.1

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PROJETOS

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA OPERACIONAL, VISÃO SISTÊMICA E INTEGRADA E AUTODESENVOLVIMENTO

PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS E PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE PROJETOS

Ao final da trilha, você estará apto a:

- reconhecer a importância do gerenciamento de projetos no contexto do serviço público, a partir da compreensão da metodologia PMI – Project Management Institute;
- compreender conceitos e conhecimentos básicos associados ao gerenciamento de projeto, suas técnicas, ferramentas e habilidades necessárias.

Para conhecer os conceitos sobre esse tema sugerimos, seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	SILVA, L.S.F., FINOCCHIO, J., SOARES, C.A.P. VALLE, A.B. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. FGV.
2	Livro	HORINE, G. Guia definitivo do iniciante em Gerenciamento de Projetos. Ed. Alta Books.
3	Artigo Online	O que é Gestão de Projetos? Disponível em: < http://www.miniwebcursos.com.br/curso_aprender/m odulos/aula_4/artigos/gestao_projeto.pdf >. Acesso em: maio, 2011.

4	Artigo Online	Pequeno Manual para Elaboração de Projetos Disponível em: < http://www.rma.org.br/v3/template/downloads/captac ao/material_apoio_captacao_recurso.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
5	Artigo Online	Gestão de Projetos: Não relaxe na fase final! Disponível em: < http://webinsider.uol.com.br/2005/12/21/gestao- deprojetos-nao-relaxe-na-fase-final/ >. Acesso em: maio, 2011.
6	Dicas	Como apresentar um projeto para ser aprovado. Disponível em: < http://www.artigonal.com/carreiraartigos/como- apresentar-um-projeto-para-seraprovado- 991596.html >. Acesso em: maio, 2011.
7	Curso Online	Gerenciamento de Projetos – ENAP.
8	Oficina virtual	Planejamento e Implementação de Projetos de Capacitação – ENAP.
9	Autodesenvolvimento	Plano de Ação – Fundamentos de Gestão de Projetos

Opções de Aprendizagem 5.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE PROJETOS

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA OPERACIONAL, VISÃO SISTÊMICA E INTEGRADA E AUTODESENVOLVIMENTO

PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS E PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Ao final da trilha, você estará apto a:

- identificar conceitos e envolvidos na gestão de projetos;
- diferenciar as principais abordagens metodológicas em gestão de projetos;
- organizar o plano do projeto conforme as recomendações técnicas de gerenciamento de projetos;
- delinear requisitos de forma a garantir a qualidade das entregas;
- utilizar o monitoramento e controle de projetos em situações adversas;
- identificar as atividades relacionadas ao encerramento do projeto.

Para conhecer os conceitos sobre gerenciamento de projetos sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	VALERIANO, D.L. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. Makron Books.
2	Livro	VALERIANO, D.L. Moderno Gerenciamento de Projetos. Pearson.
3	Artigo Online	Gerenciamento de Projetos. Disponível em: < http://www.promon.com.br/portugues/noticias/download/PBTR%20GE_para%20web.pdf . Acesso em: maio, 2011>. Acesso em: maio, 2011.
4	Artigo Online	Vários artigos. Disponível em: < http://www.pmipt.org.br/web/br/educacao.php?conteudo=3 >. Acesso em: maio, 2011.
5	Curso Presencial	Gerenciamento de Projetos – ENAP.
6	Curso Presencial	Gerenciamento de Projetos no Setor Público – ENAP.

7	Curso Presencial	Monitoramento e Avaliação de Projetos no Setor Público – ENAP.
8	Curso Online	MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos – FGV
9	Dicas	Top 10 dicas para um bom gerenciamento de projetos Disponível em: < http://www.blogcmmi.com.br/dicas/top-10-dicas-paraum-bom-gerenciamento-de-projetos >. Acesso em: maio, 2011
10	Vídeo	Gerenciamento de Projetos. Disponível em: < http://vodpod.com/watch/3867350-gerenciamentode-projetos-3 >. Acesso em: maio, 2011.
11	Autodesenvolvimento	Plano de Ação – Gerenciamento de Projetos.

Anexo 6 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA

Opções de Aprendizagem 6.1

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA
COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL
PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS
ÁREA DE CONHECIMENTO – HISTÓRICO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Ao final da trilha Histórico das mudanças organizacionais, você estará apto a:

- conhecer a evolução dos cenários sociais, econômicos e mercadológicos que promoveram mudanças nas organizações;
- conhecer os modelos de gestão utilizados nas últimas décadas;
- conhecer os desafios das organizações públicas e seus modelos de gestão.

Para conhecer os conceitos sobre o tema sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Ensaio online	MONTEIRO, C.D.; VENTURA, E.C.; CRUZ, P. N. da. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. Disponível em: < http://leonardorohde.hd1.com.br/material_eo/cultura_mudanca.pdf >. Acesso em 02/06/2011
2	Artigo online	SOUZA, Y. S. de Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. Ano: 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf >. Acesso em maio, 2011.
3	Artigo online	SCHREIBER, D.; PINHEIRO, I. A.A gestão da mudança de estratégia organizacional através da externalização das atividades de P&D. . Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos08/186_A_gestao_d_a_mudanca_de_estrategia_organizacional.pdf >. Acesso em maio, 2011.
4	Artigo online	REGGIANI, H. B.; REGGIANI, M. B.; DE MENEZES, R. M.; SILVA, A. R.L. da. Cultura

		<p>organizacional, relações de poder e mudança organizacional: a transformação da abordagem departamental para a abordagem por processos no caso de uma organização do setor de celulose. . Disponível em:</p> <p><http://www.aedb.br/seget/artigos08/294_SegetArtigoPapelorioAbordagemProcesso-Identificado.pdf>. Acesso em: maio, 2011.</p>
5	Capítulo de Dissertação de Mestrado online	<p>PARENTE, C. Capítulo 2: Processos de mudança organizacional.Tendências organizacionais e gestionárias do novo paradigma produtivo industrial Nome da dissertação: Construção social das competências profissionais : dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico. 2005. Disponível em:</p> <p><http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo11011.pdf>. Acesso em: maio, 2011.</p>
6	Artigo online	<p>LIMA, S. M. B. e.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura Organizacional na concepção de diferentes Autores. Disponível em: <http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf>. Acesso em: maio, 2011.</p>
7	Artigo online	<p>CRUZ, H. A. da.; FREITAS; C. A. Mudança Organizacional: Uma Reflexão Conceitual e uma análise dos Estudos Publicados nos EnANPADs no período de 1999 a 2008. Disponível em:</p> <p><http://www.aedb.br/seget/artigos10/21_21_Seget_20_10_-_Mudanca_Organizacional.pdf>. Acesso em: maio, 2011.</p>

8	Artigo online	MELO, F. V. S.; CABRAL, A. C. de A.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S. M. dos.; MELO, S. R. da S. Revisitando as teorias organizacionais: passado ou presente na gestão contemporânea? . Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos10/314_Artigo_SEG_ET_2010_TO_-_REVISTOs.pdf > Acesso em: maio, 2011.
---	---------------	--

Opções de Aprendizagem 6.2

**TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA
EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL PERSPECTIVA –
PROCESSOS INTERNOS
ÁREA DE CONHECIMENTO – FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE MUDANÇAS**

Ao final da trilha Fundamentos de gestão de mudanças, você estará apto a:

- conhecer os conceitos, métodos, ferramentas e competências que sustentam as mudanças organizacionais;
- desenvolver uma visão geral das dimensões e tipos de mudanças;
- conhecer as teorias de gestão de mudanças organizacionais.

Para conhecer os conceitos sobre estratégia sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Titulo
1	Artigo online	AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor

		público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
2	Artigo online	LUZ, A. A. da.; KOVALESKI, J. L.; ESCORSIM, S. Conhecimento organizacional – ensinagem: procedimentos em incubadoras tecnológicas. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos09/476_Artigo_SEG_ET_AUTORES.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
3	Livro	CARVALHO, A. V. de. Aprendizagem organizacional: em tempos de mudança. Editora Pioneira, 1999.
4	Vídeo online	Cultura e mudança organizacionais – ENAP. Disponível em: < http://www.youtube.com/watch?v=9q0J7Z5B22A >. Acesso em: junho, 2011.
5	Vídeo online	PEREIRA, G. S. Cultura e mudança organizacional. Disponível em: < http://www.youtube.com/watch?v=etSUNV_tce8 >. Acesso em: junho, 2011.
6	Artigo online	CASTRO, N. J.; GOLDMAN, F.L. Considerações analíticas das relações entre gestão do conhecimento, inovações tecnológicas e organizacionais. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos07/1065_Consideracoes%20analiticas%20das%20relacoes%20entre%20gestao%20do%20conhecimento,%20inovacoes%20tecnologicas%20e%20organizacionais.pdf >. Acesso em: junho, 2011.

7	Artigo online	MATTOS, R. G.; FARIA, A.M. R.; OLIVEIRA, S. R.dos A. Organizações que aprendem: a influência das novas tendências de gestão no Brasil. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos07/811_811_artigo%20rafael%20com%20autores.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
8	Artigo online	JUNIOR, R. P.da S. P. A Necessidade dos indicadores para a gestão. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos07/1041_Artigo%202.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
9	Artigo online	COSTA, J. C.; COSTA J. C.; LADEIRA, W. J. Retratos da mudança organizacional: diferentes percepções de seus conceitos e aplicações. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos06/781_Artigo%20Mudanca.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
10	Artigo online	BARCELOS, S. M. e L.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura Organizacional na concepção de diferentes Autores. Disponível em: < http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
11	Vídeo online	Quem mexeu no meu queijo - Spencer Johnson MD e Double Take Productions. Disponível em: < http://video.google.com/videoplay?docid=-4882765731044726229# >. Acesso em: junho, 2011.
12	Livro	ABRAHAMSON, E. Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora. M Books Editora, 2006.
13	Livro	LORIGGIO, A.; VIVEIROS, C.; PIERROTTI,

		F.; AYRE, L, de F. A Disciplina e a Arte da Gestão das Mudanças nas Organizações. Editora Campus, 2003.
14	Curso online	Motivação e desenvolvimento de competências em cenário de mudança – FEBRABAN. Disponível em: < http://www.emagister.com.br/motivacao-edesenvolvimento-competencias-em-cenario-mudancacursos-2634452.htm >. Acesso em: junho, 2011.

Opções de Aprendizagem 6.3

**TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA
EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL PERSPECTIVA –
PROCESSOS INTERNOS
ÁREA DE CONHECIMENTO – PLANEJAMENTO/ESTRUTURAÇÃO DOS
PROCESSOS DE MUDANÇA**

Ao final da trilha Planejamento/estruturação dos processos de mudança, você estará apto a:

- identificar oportunidades para inovação conhecendo as ferramentas de monitoramento de ambientes competitivos internos e externos;
- conhecer as diferentes etapas de um plano de gestão de mudanças;
- identificar os recursos humanos, tecnológicos e financeiros necessários para a implementação de um plano de gestão de mudanças;
- elaborar um plano de gestão de mudanças.

Para conhecer os conceitos sobre gestão de processos sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Titulo
1	Slides online	RABELO, R. J. Gestão da mudança. Disponível em: < http://www.das.ufsc.br/~rabelo/Ensino/DAS5313/MaterialDAS5313/Modulo2/Gestao-de-Mudancas.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
2	Artigo online	BERG, E. A. Gestão de Mudanças - 13 Sugestões. 2007. Disponível em: < http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao_de_mudancas_13_sugestoes.htm > Acesso em: maio, 2011.
3	Curso presencial	CMMP – Curso de mapeamento e modelagem de processos no serviço público - ESAD Cursos. . Disponível em: < http://www.esadcursos.com.br/?inc=cursos_ficha&id=125 >. Acesso em: maio, 2011.
4	Curso presencial gratuito	A Importância da Gestão do Conhecimento e da Inovação para as Organizações - IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. . Disponível em: < http://www.ietec.com.br/hp2/site/ietec/cursos/detalhes/175 >. Acesso em: maio, 2011.
5	Curso presencial pago	Gestão de Projetos Inovadores. INEI – Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. . Disponível em: < http://www.inei.org.br/cursos-e-workshops/cursos-eworkshops-em-empendedorismo-einovacao/gestao-de-projetos-inovadores >. Acesso em: maio, 2011.

6	Livro	SANTIAGO JR, J.R. S.Capital Intelectual - O Grande Desafio das Organizações. Novatec Editora, 2007.
7	Artigo online	PEREIRA, H. J.; SKROBOT, L. C.; DANIELSSON, M. Gestão do conhecimento: um modelo corporativo integrado com foco na competitividade e sustentabilidade organizacional. Disponível em: < http://64.65.44.107/docs/229.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
8	Artigo online	LEONELLI, F. C. V.; LEITE, K. C. A inovação tecnológica na sociedade do conhecimento e o papel social da Embrapa . Disponível em: < http://www.pucrs.br/eventos/sios/download/gt7/fabian-a-leonelli.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
9	Livro	TABRIZI, Behnam. Transformação rápida - um plano de 90 dias para mudança efetiva de na sua empresa. Editora Campus, 2008.
10	Artigo online	BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
11	Curso presencial pago	Gestão de Mudanças Innovia Training & Consulting . Disponível em: < http://www.innovia.com.br/cursos-etreinamentos/gestao-de-mudancas/ > Acesso em; maio, 2011.
12	Curso a distância pago	Gestão de mudança dentro da gestão de ativos Pragma. . Disponível em: < http://www.pragmabrasil.com.br/training/coursesoffered.php >. Acesso em: maio, 2011.

Opções de Aprendizagem 6.4

**TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA
EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL PERSPECTIVA –
PROCESSOS INTERNOS
ÁREA DE CONHECIMENTO – IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE
MUDANÇA**

Ao final da trilha Implementação dos processos de mudança, você estará apto a:

- utilizar ferramentas para alinhar e mobilizar os recursos para a implementação de um plano de gestão de mudanças;
- atuar como estimulador e guia dos processos de mudança.

Para conhecer os conceitos sobre esse tema sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Slides online	RABELO, R. J. Gestão da mudança. Disponível em: < http://www.das.ufsc.br/~rabelo/Ensino/DAS5313/MaterialDAS5313/Modulo2/Gestao-de-Mudancas.pdf > Acesso em: maio, 2011.
2	Artigo online	BERG, E. A. Gestão de Mudanças - 13 Sugestões. Disponível em: Disponível em: < http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao_de_mudancas_13_sugestoes.htm >. Acesso em: maio, 2011 .
3	Artigo online	LEONELLI, F. C. V.; LEITE, K. C. A inovação tecnológica na sociedade do conhecimento e o papel social da Embrapa . Disponível em:

		< http://www.pucrs.br/eventos/sios/download/gt7/fabiana-leonelli.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
4	Livro	TABRIZI, <u>Behnam</u> . Transformação rápida - um plano de 90 dias para mudança efetiva de na sua empresa Editora Campus, 2008.
5	Artigo online	BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
6	Trabalho de conclusão de curso online	VILLA, Carolina Penco; PAGNEZ, Luiz E. M.; GOMES, M. S.; USUDA, P. K.; MENDONÇA, R. A. E. Técnicas de gerenciamento de mudanças: usos e resultados em Projetos com alto impacto na estrutura organizacional. Disponível em: < http://www.pagnez.com/GerenciamentoMudancas/ >. Acesso em: maio, 2011.
7	Artigo online	MICHAEL B.; ALMEIDA, D.; SIQUEIRA, E.; SANTOS, M. A.; SANTOS, M.R.; GODOI, R.; LEVY, R. Gestão de mudanças. Disponível em: < http://pt.scribd.com/doc/3476537/AG2-Gestao-deMudancas >. Acesso em: maio, 2011.
8	Livro	BEER, M. Gerenciando mudança e transição. Série Harvard Business Review. Editora Record, 2003.
9	Livro	KOTTER, J. P. Liderando Mudanças. Editora Campus, 1997.

Opções de Aprendizagem 6.5

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL

PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS

ÁREA DE CONHECIMENTO – AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA

Ao final da trilha Avaliação e acompanhamento dos processos de mudança, você estará apto a:

- implementar as ferramentas de avaliação, mensuração, acompanhamento e sustentabilidade dos processos de mudança.

Para conhecer os conceitos sobre o tema sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	NOHRIA, J. C. N. Avanço rápido: as melhores ideias sobre o gerenciamento de mudanças. Série Harvard Business Review. Editora Record..
2	Livro	TABRIZI, B. Transformação Rápida - Um Plano de 90 Dias Para Mudança Efetiva de na sua Empresa. Campus, 2008.
3	Artigo online	CORREIA, P. J. N. Mudança organizacional no próximo milênio. Disponível em: < http://www.ipv.pt/millenium/arq13_2.htm >. Acesso em: maio, 2011.
4	Artigo online	FERREIRA, W. M. Gestão do conhecimento como parte do processo de inovação. Disponível em: < http://www.uniemp.br/livros/educacao-

		parainovacao/i-Wesley-Marinho.pdf>. Acesso em: maio, 2011.
5	Curso presencial pago	Gestão do Conhecimento e da Inovação – Um Novo Olhar sobre a Organização e seus Talentos. INEI – Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. Disponível em: < http://www.inei.org.br/cursos-e-workshops/gestao-doconhecimento-e-da-inovacao-2013-um-novo-olharsobre-a-organizacao-e-seus-talentos >. Acesso em: maio, 2011.
6	Artigo online	GASPARETTO, A. Avaliação institucional: processo doloroso de mudança; a experiência da UESC, Ilhéus, Bahia. Disponível em: < http://cappf.org.br/tiki-download_file.php?fileId=40 >. Acesso em: maio, 2011.
7	Slides online	CAEM - Autoavaliação externa e interna como componente de um processo de regulação de qualidade. Disponível em: < http://www.caem.org.br/kit_2010/oficina_sistematizacao_apresentacao_2.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
8	Livro	DRUCKER, Peter. Administrando Em Tempo de Grandes Mudanças. Editora Pioneira, 1999.
9	Livro	BEER, M. Gerenciando mudança e transição. Série Harvard Business Review. Editora Record, 2003.
10	Livro	KOTTER, J. P. Liderando Mudanças. Editora Campus, 1997.

Opções de Aprendizagem 6.6

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA

COMPETÊNCIA – GESTÃO COMPARTILHADA, VISÃO SISTÊMICA E INTEGRADA E PROATIVIDADE

PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – GESTÃO DE MUDANÇAS POR MEIO DAS PESSOAS

Ao final da trilha Gestão de mudanças por meio das pessoas, você estará apto a:

- gerenciar os processos de mudanças por meio das pessoas;
- identificar a origem da resistência à implementação dos processos de mudanças;

Para conhecer os conceitos sobre gestão de mudanças sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	SANTIAGO, J.R.S. Gestão do Conhecimento. Novatec Editora.
2	Livro	NOHRIA, J.C.N. Avanço rápido: as melhores ideias sobre o gerenciamento de mudanças. Série Harvard Business Review. Editora Record. .
3	Livro	TABRIZI, B. Transformação Rápida - Um Plano de 90 Dias Para Mudança Efetiva de na sua Empresa. Campus.
4	Livro	KOTTER, J. P. Liderando Mudanças. Editora Campus
5	Livro	BAUER, R. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. Editora Atlas, 1999.
6	Livro	DUCK, J. D. O monstro da mudança nas empresas. Editora Campus.

7	Livro	MANDELLI, P. Muito além da hierarquia. Editora Gente.
8	Artigo online	Gestão do conhecimento como parte do processo de inovação. Disponível em: < http://www.uniemp.br/livros/educacao-parainovacao/i-Wesley-Marinho.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
9	Artigo online	As organizações em busca da competitividade: o motor da mudança é tecnológico ou humano Disponível em: < http://www.administradores.com.br/informese/artigos/as-organizacoes-em-busca-dacompetitividade-o-motor-da-mudanca-e-tecnologicoou-humano/13737/ > . Acesso em: junho, 2011.
10	Artigo online	Errando e aprendendo. Disponível em: < http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla49_errando.htm >. Acesso em: junho, 2011.
11	Curso Presencial	Gestão do Conhecimento e da Inovação – Um Novo Olhar sobre a Organização e seus Talentos. INEI – Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. Disponível em: < http://www.inei.org.br/cursos-e-workshops/gestao-doconhecimento-e-da-inovacao-2013-um-novo-olharsobre-a-organizacao-e-seus-talentos >. Acesso em: junho, 2011.
12	Slides online	SCHULER, Fernando. Gestão das mudanças nas organizações. Disponível em: < http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&cd=4&ved=0CC0QFjAD&url=http%3A%2F%2Fbs.fafire.br%2Fadm_upload%2Fimagens%2FGEST%25C3O%2520DE%2520MUDAN%25C7AS%2520SCHULLER.PPT&ei=gY_qTZaXIMXi0QHx96XMAQ&usq=AFQjCNHO >

		qmPfeasmn3ajfF86CMWBiUVE3w&sig2=M_LBXjFqGEctOch6qShS6g>. Acesso em junho, 2011.
--	--	---

Anexo 7 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO ESTRATÉGICA

Opções de Aprendizagem 7.1

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO ESTRATÉGICA

COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM RESULTADOS

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS

ÁREA DO CONHECIMENTO – FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA

Ao final da trilha você estará apto a:

- Conhecer o conceito de estratégia e seus elementos básicos.

Para conhecer os conceitos sobre Fundamentos de Estratégia, sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Titulo
1	Livro	JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R.; DUBAL; R. Fundamentos de Estratégia. Bookman Companhia.

2	Artigo Online	NICOLAU, I. O Conceito de Estratégia. Disponível em: http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf . Acesso em: maio, 2011.
3	Curso Online	Gestão Estratégica - IESDE Cursos. Disponível em: http://www.iesdecursos.com.br/cursos/administracao-geral/gestao-estrategica/6313 . Acesso em: maio, 2011.
4	Curso aberto - presencial	Planejamento e Gestão Estratégica Institucional - Centro de Estudos Políticos Estratégicos e de Relações Internacionais. Disponível em: http://www.themas.com.br/curso_planejamento_gestao.html . Acesso em: junho, 2011.
5	Vídeo	Curso de gestão estratégica de pessoas. Disponível em: http://www.portaldoscursos.com.br .
6	Vídeo	300 de Esparta – filme comercial
7	Slides	SILVEIRA, Aristeu. Gestão Estratégica em Contexto de Grandes Mudanças. Disponível em: http://www.strong.com.br/executivo/fotos/20050902.ppt .

Opções de Aprendizagem 7.2

TRILHAS DE APRENDIZAGEM - NEGOCIAÇÃO

COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM RESULTADOS

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIO E PARCEIROS

ÁREA DO CONHECIMENTO – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO CENÁRIO

ESTRATÉGICO

Ao final da trilha você estará apto a:

- analisar e interpretar o ambiente de sua unidade por meio de metodologias específicas – SWOT (é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização);
- 5 forças (O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos);
- PESTEL (ferramenta analítica para identificar os diferentes fatores macro-ambientais que podem afetar as estratégias de negócios e avaliar como os diferentes fatores ambientais podem influenciar o desempenho da instituição no presente e no futuro), no contexto do MAPA e do Agronegócio.

Para conhecer os conceitos sobre Análise e Interpretação do Cenário Estratégico sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. Análise do Ambiente Corporativo: Do Caos Organizado ao Planejamento Estratégico das Organizações. E-Papers.
2	Livro	CHIAVENATO, I. S. A. Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações. Campus.
3	Livro	MAUBORGNE, R. A Estratégia do Oceano Azul. Campus.
4	Artigo Online	A Estratégia Competitiva – PUC Rio – Disponível em: < http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/tesesabertas/5000065282_03_cap_04.pdf >. Acesso em: maio, 2011.

5	Artigo Online	Planejamento Estratégico. Disponível em: < http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/analise-swot/ >. Acesso em: maio, 2011.
6	Curso Online	Planejamento Estratégico. Disponível em: < https://www.buzzero.com/gerisval-pessoa/cursoonline-Planejamento-Estrategico.html?camp=google_textlink_adwords_pesquisaroi_281210_planejamentoestrategico_cp_curso%20online%20planejamento_cpc >.
7	Curso aberto – presencial	Planejamento Estratégico com Cenários - PUC-PR
8	Vídeo	ABC do Planejamento Estratégico - DVD comercial
9	Slides	SILVEIRA, A. Gestão Estratégica em Contexto de Grandes Mudanças. Disponível em: < http://www.strong.com.br/executivo/fotos/20050902.ppt >.

Opções de Aprendizagem 7.3

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO ESTRATÉGICA
COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL
PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS
ÁREA DO CONHECIMENTO – LEITURA DO MAPA ESTRATÉGICO

Ao final da trilha você estará apto a:

- formular a estratégia de sua unidade, alinhada à estratégia do MAPA.

Para conhecer os conceitos sobre a área do conhecimento, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	Kaplan, R.; Norton, D. Mapas estratégicos - Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis - Autor: Kaplan, Robert S. Editora Campus.
2	Livro	Kaplan, R.; Norton, D. Alinhamento - Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Editora Campus.
3	Livro	Kaplan, R.; Norton, D. Execução Premium. Editora Campus.
4	Curso aberto - presencial	Alinhamento e desdobramento da Estratégia - Symnetics
5	Artigo Online	Criando valor a partir do alinhamento organizacional. Disponível em: < www.mercadantewalkerconsulting.com/pdf/Creating_Value_from_Organizational_Alignment.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
6	Vídeo	No Limite – Filme comercial
7	Vídeo	Jamaica abaixo de Zero – Filme comercial

Opções de Aprendizagem 7.4

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO ESTRATÉGICA

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA O

AGRONEGÓCIO**PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS****ÁREA DO CONHECIMENTO – ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PLANOS DE TRABALHO**

Ao final da trilha você estará apto a:

- elaborar e gerir o plano de trabalho de sua unidade, alinhado à estratégia SUGESTÃO e em conformidade com as regras contidas no MAPA Estratégico.

Para conhecer os conceitos sobre Elaboração e Gestão de Planos de Trabalho, sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas – Bookman.
2	Artigo Online	BARTLE, P. Guia para preparar um plano de trabalho: Uma ferramenta-chave de gestão participativa. Disponível em: < http://www.scn.org/mpfc/modules/pm-plnp.htm >. Acesso em: junho, 2011.
3	Curso Online	Curso On-Line de Gestão de Projetos. Disponível em: < http://www.catho.com.br/cursos/gestao_de_projetos#comprar >. Acesso em: junho, 2011.
4	Curso Presencial	Gerenciamento de Projetos - Fundação Getúlio Vargas – FGV.

5	Vídeo	Excelência em Projetos com o Microsoft Project - Editora Sete.
6	Slides	MARODIN, H. E.; SILVA, S. M. da. Gestão de Projetos: Instrumento de Gerenciamento da Inovação tecnológica. Disponível em: < http://www.mylius.com.br/biblioteca/downloaddocumento/gestao-de-projetos-instrumento-degerenciamento-da-inovacao-tecnologica.htm >. Acesso em: junho, 2011.
7	Autodesenvolvimento	Plano de ação – Elaboração e gestão de Planos de Trabalho

Opções de Aprendizagem 7.5

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO ESTRATÉGICA

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL

PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS

ÁREA DO CONHECIMENTO – GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

Ao final da trilha você estará apto a:

- propor os indicadores dos objetivos estratégicos ligados a sua unidade;
- monitorar e analisar os indicadores do MAPA estratégico;
- sugerir os indicadores das contribuições estratégicas e dos projetos de sua unidade;
- monitorar e analisar indicadores dos projetos.

Para conhecer os conceitos sobre Gerenciamento de Desempenho sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	SOUZA, V.L. Gestão De Desempenho - Julgamento Ou Dialogo? Editora FGV.
2	Livro	COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. Gestão da estratégia. cap. 6. Monitoramento e aprendizado estratégico. Campus.
3	Livro	KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia - Como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Campus.
4	Artigo Online	PORTO, J. B.; TAMAYO. A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100003 >. Acesso em: maio, 2011.
5	Curso Online	Gestão do Desempenho. Disponível em: < http://www.literis.com.br/ >.
6	Curso Presencial	Gestão do Desempenho para Geração de Valor - Fundação Nacional de Qualidade
7	Vídeo	Avaliação De Desempenho - DVD comercial - Editora: IESDE Brasil.
8	Slides	MELO, B. H. R. de. Gestão do Desempenho Individual: um elemento de apoio ao sucesso organizacional. Disponível em: < http://pgpe.planejamento.gov.br/Docs/BrunoMelo_0403.ppt >. Acesso em: junho, 2011.

Anexo 8 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO FINANCEIRA

Opções de Aprendizagem 8.1

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO FINANCEIRA
COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL
PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS
ÁREA DE CONHECIMENTO – PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Ao final da trilha Planejamento e orçamento, você estará apto a:

- compreender o orçamento e a execução financeira como instrumentos indispensáveis para a gestão das instituições públicas;
- aplicar as atividades relativas a orçamento e finanças;
- conhecer PPA, LDO e LOA e identificar a relação entre esses instrumentos de planejamento e orçamento;
- conhecer as diretrizes para a elaboração do PPA e do orçamento;
- conhecer as normas de elaboração e prestação de contas de convênios com parceiros;
- elaborar e executar o orçamento dos projetos e das atividades do MAPA;
- analisar e explicar as variações entre o orçado e o realizado.

Para conhecer os conceitos sobre o tema, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Artigo online	LUCION, C. E. R. Planejamento Financeiro. Revista eletrônica de contabilidade – volume 1 - N.3 MARMAI/2005. Disponível em:

		< http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vlln01/a09vlln01.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
2	Artigo online	SANTOS, J. D. S. Orçamento Público e Planejamento na Administração Pública. Disponível em: < http://softwarelivre.org/estudio-livre/blog/orcamentopublico-e-planejamento-na-administracao-publica >. Acesso em: junho, 2011.
3	Livro online	Orçamento e finanças públicas. Disponível em: < http://www.junecruz.com/aulas_mp3/aa1539f1143268b01867ec4da2c9bf26.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
4	Livro	CRUZ, J. A. W. Planejamento Orçamentário na Administração Pública - 2ª ED – Editora IBPEX, 2011.
5	Livro	CAMARGO, C. Planejamento Financeiro -2ª ed – Editora IBPEX, 2007.
6	Livro	BERTI, A.; BERTI, A. C. P. Gestão e Análise Orçamentária. Juruá Editora, 2010.
7	Curso presencial	CAFOP - Curso de Administração Financeira e Orçamento Público - ESAD Cursos. Disponível em: < http://www.esadcursos.com.br/?inc=cursos_ficha&id=76 >. Acesso em: junho, 2011.
8	Curso presencial	GCOP - Curso de Gestão e Controle do Orçamento Público. ESAD CURSOS. Disponível em: < http://www.esadcursos.com.br/?inc=cursos_ficha&id=123 >. Acesso em: junho, 2011.
9	Vídeo online	Orçamento Brasil – LOA. TV Câmara. Disponível em:

		<p><http://www2.camara.gov.br/tv/materias/DOCUMENTARIOS/190064-ORCAMENTO-BRASIL---LOA.html>.</p> <p>Acesso em: junho, 2011.</p>
10	Vídeo online	<p>Orçamento Brasil – LDO. TV Câmara. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/tv/materias/DOCUMENTARIOS/187200-ORCAMENTO-BRASIL---LDO.html>.</p> <p>Acesso em: junho, 2011.</p>
11	Curso de pós-graduação a distância	<p>Curso em Planejamento e Orçamento Público WPós Institucional. Disponível em: <http://www.educaedu-brasil.com/curso-de-posgraduacao-lato-sensu-em-planejamento-e-orcamentopublico-pos-graduacao-25964.html>. Acesso em: junho, 2011.</p>
12	Curso de pós-graduação a distância	<p>Pós-graduação em Planejamento e Orçamento Público - A Distância. Instituto de Formação Executiva do Centro Oeste – INCO. Disponível em: <http://www.educaedu-brasil.com/pos-graduacao-emplanejamento-e-orcamento-publico-pos-graduacao28052.html>. Acesso em: junho, 2011.</p>

Opções de Aprendizagem 8.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO FINANCEIRA

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL

PERSPECTIVA – PROCESSOS INTERNOS

ÁREA DE CONHECIMENTO – PROCESSOS ADMINISTRATIVO-FINANCEIROS

Ao final da trilha Processos Administrativo-financeiros, você estará apto a:

- compreender os limites e os níveis de competência para a contratação de bens e serviços;
- conhecer as ferramentas de execução orçamentário-financeira.

Para conhecer os conceitos sobre esse tema sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Artigo online	LUCION, C. E. R. Planejamento Financeiro. Revista eletrônica de contabilidade – volume 1 - N.3 MARMAI/2005. Disponível em: < http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vlln01/a09vlln01.pdf >.
2	Artigo online	PINTO, J. de S.; ANHOLON, R.; FUNDATO, E. A.; ARAUJO, E.; ROMANO, S. A. O Mapeamento de um processo administrativo do Departamento Financeiro na Controladoria de uma Empresa do Segmento. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos07/1101_Artigo%20Final%20Seget.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
3	Curso presencial	GCOP - Curso de Gestão e Controle do Orçamento público. ESAD CURSOS. Disponível em: < http://www.esadcursos.com.br/?inc=cursos_ficha&id=123 >. Acesso em: junho, 2011.
4	Artigo	Gestão Financeira. SEBRAE – PR. Disponível em: < http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=813 >. Acesso em: junho, 2011.

5	Artigo	GUEDES, R. Gestão financeira na prática. Disponível em: < http://pt.scribd.com/doc/38284166/03-Artigo-GestaoFinanceira >. Acesso em: junho, 2011.
6	Artigo	KIMURA, H. Ferramentas de análise de riscos em estratégias empresariais. RAE-eletrônica. Disponível em: < www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a18.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
7	Slides	Gestão financeira. Disponível em: < http://www.junecruz.com/aulas_mp3/c053a61a39862713a1bed85851e961fc.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
8	Slides	Gestão de custos. Disponível em: < http://www.junecruz.com/aulas_mp3/144da8589dc7de28c0a899a4bcee768c.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
9	Livro	CRUZ, J. A.W. ANDRICH, E.G.; MUGNAINI, A. Análise das demonstrações financeiras: teoria e prática. Disponível em: < http://www.junecruz.com/aulas_mp3/2c59d8c6b0ae42295a8cd52b1f4aab4f.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
10	Curso pago Online	Gestão Financeira. Portal Educação. Disponível em: < http://www.portaleducacao.com.br/gestao-elideranca/cursos/112/curso-de-gestao-financeira >. Acesso em: junho, 2011.
11	Curso pago Online	Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira. Universidade Anhembi Morumbi. Disponível em: < http://portal.anhembi.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=3863&sid=393&gclid=CNux_M_tjakCFRIq7AodsFWWsQ >. Acesso em: junho, 2011.

12	Curso Presencial pago	MBA Gestão Financeira e Risco – FIPECAFI. Disponível em: < http://www.fipecafi.org/mba/mba-gestao-financeira.aspx?gclid=CPTI3tPtjakCFQ_u7QodxjJYHg >. Acesso em: junho, 2011.
13	Curso Presencial pago	Gestão Financeira - SEBRAE-DF. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/uf/distritofederal/capacitacao/sebrae_mais/gestao_financeira >. Acesso em: junho, 2011.

Anexo 9 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – INOVAÇÃO

Opções de Aprendizagem 9.1

<p>TRILHAS DE APRENDIZAGEM – INOVAÇÃO</p> <p>COMPETÊNCIA – LIDERANÇA, AUTODESENVOLVIMENTO E FLEXIBILIDADE PARA MUDANÇAS E CAPACIDADE PARA ADAPTAR E INOVAR</p> <p>PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO</p> <p>ÁREA DE CONHECIMENTO – FUNDAMENTOS DE INOVAÇÃO</p>
--

Ao final da trilha Fundamentos da inovação, você estará apto a:

- conhecer os conceitos de inovação e identificar oportunidades no ambiente de trabalho para aplicar as melhorias necessárias para a busca de melhores resultados da área e da instituição;
- compreender como a inovação nos métodos, procedimentos e processos podem criar condições mais favoráveis para obtenção de melhores

resultados para sua área e o MAPA e promover o desenvolvimento profissional.

Para conhecer os conceitos sobre estratégia sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Titulo
1	Artigo online	ZILBER, M. A.; LEX, S.; VIDAL, P. G.; MORAES, C. A. de.; ADES, C.; FRAGOSO, N. D. Fatores Organizacionais e Inovação: um Estudo do Setor de Equipamentos Eletromédicos. Disponível em: < http://www.aom.com.br/downloads/Fatores%20Organizacionais%20e%20Inova%C3%A7%C3%A3o--um%20Estudo%20do%20Setor%20de%20Equipamentos%20Eletrom%C3%A9dicos.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
2	Artigo online	CARZOLA, A. C.; CMAFIELD, C.; NORO, G.de B. Funções-chave da inovação e programa intraempreendedor. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos07/1126_artigointra.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
3	Curso Online – gratuito	Gestão da inovação. IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em: < http://www.ietec.com.br/inovacao/ead/cursoinovacao.html >. Acesso em: junho, 2011.
4	Curso presencial pago	MBA em Administração de Projetos com ênfase em Inovação. IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em:

		< http://www.ietec.com.br/hp2/site/ietec/cursos/detalhes/379 >. Acesso em: junho, 2011.
5	Curso presencial pago	Inovação Profissional e Criatividade – Ativadores e Ferramentas. IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em: < http://www.ietec.com.br/hp2/site/ietec/cursos/detalhes/309 >. Acesso em: junho, 2011.
6	Dissertação – estudo de caso	PIRES, A. M. de B. O poder da relação universidadeempresa-governo para a alavancagem do processo de inovação - Universidade Federal da Bahia. Disponível em: < http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1616 >. Acesso em: junho, 2011.
7	Vídeo online	O Processo da Inovação. Site: Pense Diferente. Disponível em: < http://www.youtube.com/watch?v=U3b20ZUNmUA&feature=related >. Acesso em: junho, 2011.
8	Livro	SILVA, A.C. T. da. Inovação: como criar ideias que geram resultados. Editora Qualitymark.

Opções de Aprendizagem 9.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – INOVAÇÃO

COMPETÊNCIA – LIDERANÇA, AUTODESENVOLVIMENTO E FLEXIBILIDADE PARA MUDANÇAS E CAPACIDADE PARA ADAPTAR E INOVAR

PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – FUNDAMENTOS DA CRIATIVIDADE

Ao final da trilha Fundamentos da Criatividade, você estará apto a:

- conhecer conceitos de criatividade, bloqueios e mitos;
- aplicar as ferramentas e técnicas de criatividade em seu ambiente de trabalho;
- estimular a criatividade para facilitar o processo inovador em seu ambiente de trabalho.

Para conhecer os conceitos sobre fundamentos da criatividade, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Artigo online	SAKAMOTO, C. K. Criatividade: Uma Visão Integradora. Disponível em: < http://www3.mackenzie.com.br/editora/index.php/ptp/article/viewFile/1118/827 >. Acesso em: junho, 2011.
2	Artigo online	PINHEIRO, I.R.; CRUZ, R, M.Fundamentos históricos e epistemológicos da pesquisa objetiva em criatividade. Disponível em: < http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistaapsico/article/viewFile/5338/4937 >. Acesso em: junho, 2011.
3	Dissertação	OLIVEIRA, E.G. de. A Criatividade Humana que q Escola Ainda Desconhece: seus fundamentos a partir de Maturana. Disponível em < http://www.uniube.br/infoisis/base/teses/BU000186608.pdf >. Acesso em: junho, 2011.

4	Livro	SAKAMOTO, C. K.O gênio criador. Editora Casa do Psicólogo 1ª Edição – 2004.
5	Livro	BARRETO, R. M. Criatividade no trabalho e na vida Editora Summus. 2ª Edição – 1997.
6	Curso presencial pago	Inovação Profissional e Criatividade – Ativadores e Ferramentas. IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em: < http://www.ietec.com.br/hp2/site/ietec/cursos/detalhes/309 >. Acesso em: junho, 2011.
7	Artigo online	LEAL, R. A Estética Como Elemento para Compreensão da Criatividade nas Organizações. Disponível em: < http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=254 >. Acesso em: junho, 2011.
8	Monografia	CAULKINS, K.W. Criatividade nas Organizações. Disponível em: < http://www.peteps.ufsc.br/novo/images/stories/CriatividadeNasOrganizacoes.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
9	Livro	SILVA, A.C. T. da. Inovação: como criar ideias que geram resultados. Editora Qualitymark.
10	Vídeo online	GODRI, D. Motivando com criatividade. Disponível em: < http://video.google.com/videoplay?docid=-8044323473985537347# >. Acesso em: junho, 2011.
11	Vídeo online	Criatividade - Entrevista com Mario Persona. TV Barbante. Disponível em:

		< http://www.dailymotion.com/video/x3ucsu_criatividad e-entrevista-com-mario-p_school >. Acesso em: junho, 2011.
--	--	--

Opções de Aprendizagem 9.3

TRILHA DE APRENDIZAGEM - INOVAÇÃO

COMPETÊNCIA – GESTÃO DO CONHECIMENTO, AUTODESENVOLVIMENTO E FLEXIBILIDADE PARA MUDANÇAS e CAPACIDADE PARA ADAPTAR E INOVAR

PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – PROCESSO DE INOVAÇÃO

Ao final da trilha Processo de inovação, você estará apto a:

- conhecer os Capitais do Conhecimento e seu uso estratégico para a inovação;
- Identificar os fatores facilitadores e restritivos ao empreendedorismo institucional e os processos de inovação organizacional.
- desenvolver uma abordagem sistêmica de planejamento, execução e monitoramento/avaliação de resultados da inovação no ambiente de trabalho.

Para conhecer os conceitos sobre processo de inovação sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Artigo online Estudo de caso	GOLLO, S. S.; SETUBAL, J. B.; CRUZ, C. M. L.; WINCKLER, N. C.; RODRIGUES, R. G. O processo de inovação e de estratégias de cooperação competitiva para a obtenção da indicação de

		<p>procedência Vale dos Vinhedos: o caso da Vinícola Valduga/Serra Gaúcha/ RS. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/6/1081.pdf>. Acesso em: junho, 2011.</p>
2	Artigo online	<p>GRIZENDI, E. Processos de Inovação: Modelo Linear X Modelo Interativo. Disponível em: <http://www.institutoinovacao.com.br/downloads/eduardo_grizendi.pdf>. Acesso em: junho, 2011.</p>
3	Artigo online	<p>TERRA, J. C. C. Processos de inovação - Biblioteca Terra Fórum Consultores. Disponível em: <http://www.slideshare.net/jcterra/processo-deinovacao>. Acesso em: junho, 2011.</p>
4	Artigo online	<p>VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S.O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/o_processo_de_motivacao.pdf>. Acesso em: junho, 2011.</p>
5	Artigo online	<p>GAMA, R. Sistema de Inovação, Indústria e Território: reflexões tendo por base os Centros Tecnológicos. Disponível em: <http://www1.ci.uc.pt/ieg/ieg/pdfs/CG17.pdf>. Acesso em: junho, 2011.</p>
6	Curso presencial	<p>Especialização em Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica – UNICAMP. Disponível em: <http://www.extecamp.unicamp.br/gestaodainovacao/>. Acesso em: junho, 2011.</p>
7	Curso presencial	<p>Inovação estratégica e inteligência de mercado. Disponível em:</p>

		< http://www.enora.com.br/cursos.php?id=66 >. Acesso em: junho, 2011.
8	Curso à distância	Inovação no setor sucroenergético. Disponível em: < http://www.uniceise.org.br/inovacao_setor_sucroenergetico.php >. Acesso em: junho, 2011.

Opções de Aprendizagem 9.4

TRILHA DE APRENDIZAGEM – INOVAÇÃO

COMPETÊNCIA – LIDERANÇA, AUTODESENVOLVIMENTO E FLEXIBILIDADE PARA MUDANÇAS E CAPACIDADE PARA ADAPTAR E INOVAR

PERSPECTIVA – PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – ATITUDE PARA A MUDANÇA INOVADORA

Ao final da trilha Atitude para a mudança inovadora, você estará apto a:

- identificar oportunidades de inovação no ambiente de trabalho por meio de uma atitude proativa e inovadora;
- desenvolver um plano de ação para empreender projetos inovadores dentro ou fora da organização.

Para conhecer os conceitos sobre essa área sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	FLORY, H. Transformando Necessidades em Oportunidades. Arte e Cultura Editora, 2009.
2	Livro	DRUCKER, P.F. Inovação e Espírito Empreendedor por Peter Drucker. Editora Cengage Learning, 2008.

3	Livro	ABRAHAMSON, E. Mudança Organizacional: uma Abordagem Criativa, Moderna e Inovadora. M Books Editora, 2006.
4	Vídeo online	TEIXEIRA, A. C. Como evitar os bloqueios às idéias inovadoras - Pense Diferente. Disponível em: < http://www.youtube.com/watch?v=_hCHrazFsOo >. Acesso em: junho, 2011.
5	Vídeo online	GODRI, D. Motivando com criatividade. Disponível em: < http://video.google.com/videoplay?docid=-8044323473985537347# >. Acesso em: junho, 2011.
6	Vídeo online	Produção Agroecológica Integrada e Sustentável – PAIS – SEBRAE. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/customizado/tvsebrae/inovacao-tecnologica/producao-agroecologicaintegrada-e-sustentavel-pais >. Acesso em: junho, 2011.
7	Artigo online	VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S.O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/o_processo_de_motivacao.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
9	Curso presencial	Inovação estratégica e inteligência de mercado. Disponível em: < http://www.enora.com.br/cursos.php?id=66 >. Acesso em: junho, 2011.
10	Curso presencial	Dez soluções para uma gestão inovadora: Como ativar, criativamente, a mudança nas organizações Portal ESPM. Disponível em:

		< http://www.espm.br/ConhecaAESPM/Cursos/Pages/DetalheCurso.aspx?codCurso=107&Ferias=1&CodUnidade=1 >. Acesso em: junho, 2011.
9	Curso presencial	Inovação estratégica e inteligência de mercado. Disponível em: < http://www.enora.com.br/cursos.php?id=66 >. Acesso em: junho, 2011.
8	Dicas online	TEIXEIRA, A.C. Doze atitudes que estimulam a criatividade na empresa - Pense Diferente. Disponível em: < http://www.pensediferente.com.br/artigos/doze_atitudes_que_estimulam_a_criatividade_na_empresa.asp >. Acesso em: junho, 2011.
9	Curso presencial	Inovação estratégica e inteligência de mercado. Disponível em: < http://www.enora.com.br/cursos.php?id=66 >. Acesso em: junho, 2011.
10	Curso presencial	Dez soluções para uma gestão inovadora: Como ativar, criativamente, a mudança nas organizações Portal ESPM. Disponível em: < http://www.espm.br/ConhecaAESPM/Cursos/Pages/DetalheCurso.aspx?codCurso=107&Ferias=1&CodUnidade=1 >. Acesso em: junho, 2011.

Anexo 10 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – NEGOCIAÇÃO

Opções de Aprendizagem 10.1

TRILHA DE APRENDIZAGEM- NEGOCIAÇÃO

COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM RESULTADOS E

NEGOCIAÇÃO

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS

ÁREA DO CONHECIMENTO – FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

Ao final da trilha você estará apto a:

- conhecer as etapas e as fases do processo negocial, técnicas, abordagens e estilos de negociação;
- entender como os fatores culturais influenciam o comportamento e processo decisório em uma negociação;
- identificar as ferramentas para acordos e o poder decisório no alcance dos objetivos do MAPA;
- identificar as origens e tipos de conflitos, maneiras de administrá-los e resolvê-los alcançando o formato ganha-ganha nas negociações.

Para conhecer os conceitos sobre Fundamentos da Negociação, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	LEWICKI, R. L.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J.W. Fundamentos da Negociação (2ª Edição). Bookman, 2002.
2	Artigo Online	LESSA, B. A.; CARVALHO, P. A.; PESSOA, E. Fundamentos e Princípios da Negociação Segundo Callières. Disponível em: http://www.administradores.com.br/informese/artigos/fundamentos-e-principios-da-negociacao-segundocallieres/24848/ . Acesso em: junho, 2011.
3	Curso Online	Fundamentos de Negociação. Disponível em:

		< http://www5.fgv.br/fgvonline/egrn/cursos_atual_fund_negociacao.asp >. Acesso em: junho, 2011.
4	Curso Presencial	Fundamentos da Negociação: estratégias e táticas Instituição: Centro Universitário Belas Artes de São Paulo – Belas Artes
5	Vídeo	Como Negociar e Sempre Ganhar - DVD Disponível em: < http://www.workshop.com.br/cnsg/ >.
6	Slides	Alguns Fundamentos da Negociação. Disponível em: < http://www.ftm.edu.br/aula_a_aula/administracao/MI N.ppt >. Acesso em: junho, 2011.

Opções de Aprendizagem 10.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – NEGOCIAÇÃO

COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM RESULTADOS E NEGOCIAÇÃO

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS

ÁREA DO CONHECIMENTO – PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO PARA A NEGOCIAÇÃO

Ao final da trilha você estará apto a:

- elaborar planos de negociação para geração de resultados de acordo com os objetivos estabelecidos;
- diagnosticar habilidades negociais;
- utilizar planilhas para as negociações a serem realizadas.

Para conhecer os conceitos sobre Preparação e Planejamento para a Negociação, sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	LEWICKI, R.J., SAUNDERS, D., MINTONS, J.W. Fundamentos da Negociação. Bookman, 2002.
2	Artigo Online	SANTOS, R.A. dos. A preparação como foco da negociação estratégica. Disponível em: < http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/anudo/article/view/661/514 >. Acesso em: junho, 2011.
3	Curso Online	Como Negociar - Cursos executivos. Disponível em: < http://www.cursosexecutivos.com.br/ce-cursos/cocom-comonegociar-peak.htm >. Acesso em: junho, 2011.
4	Curso Presencial	Negociação - Fundação Getúlio Vargas Disponível em: < http://www.alphastrong.com.br/curta/cademp_negociacao.html >. Acesso em: junho, 2011.
5	Site	Guia de planejamento para negociações. Disponível em: < http://www.workshop.com.br/paginas/artigos/plan_negociar.htm >. Acesso em: junho, 2011.
6	Slides	MORAES, P. V. D. P. Técnicas de Negociação. Disponível em: < http://www.pgj.pb.gov.br/site/Internet/Conteudo/arquivos/Tecnicas_de_negociacao.ppt >. Acesso em: junho, 2011.

7	Autodesenvolvimento	Plano de Ação – Preparação e planejamento para negociação.
---	---------------------	--

Opções de Aprendizagem 10.3

TRILHA DE APRENDIZAGEM – NEGOCIAÇÃO

COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM RESULTADOS E NEGOCIAÇÃO

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS

ÁREA DO CONHECIMENTO – NEGOCIAÇÃO TÉCNICAS E TÁTICAS

Ao final da trilha você estará apto a:

- utilizar técnicas, táticas, abordagens e estilos de negociação de acordo com os objetivos propostos.

Para conhecer os conceitos sobre técnicas e táticas da negociação, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	FERNANDES, W. Habilidades em negociação: a necessidade de ser um bom negociador. Editora Schoba.
2	Livro	LAURENT, L. Como Conduzir Discussões e Negociações. Nobel.
3	Artigo Online	BASSO, E.; LEMOS, C.; FERRACINI, P.; NUNES, V.; SILVA, W. M.; MIRANDA, I. T. P.Técnicas e Negociações. Disponível em:

		< http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=271&article=40&mode=pdf >. Acesso em: junho, 2011.
4	Curso Online	Como Negociar - Cursos Executivos Disponível em: < http://www.cursosexecutivos.com.br/ce-cursos/cocom-comonegociar-peak.htm >. Acesso em: junho, 2011.
5	Curso Presencial	Técnicas de Negociação - Emagister Disponível em: < http://www.emagister.com.br/tecnicas-negociacaocursos-2644195.htm >. Acesso em: maio, 2011
6	Vídeo	Negociando com eficiência - As 12 técnicas de negociação - DVD Comercial. Disponível em: < http://www.treinesuaempresa.com.br >.
7	Slides	MORAES, P. V. D. P. Técnicas de Negociação. Disponível em: < http://www.pgj.pb.gov.br/site/Internet/Conteudo/arquivos/Tecnicas_de_negociacao.ppt >. Acesso em: junho, 2011.

Opções de Aprendizagem 10.4

TRILHA DE APRENDIZAGEM – NEGOCIAÇÃO

COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM RESULTADOS E NEGOCIAÇÃO

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS

ÁREA DO CONHECIMENTO – NEGOCIAÇÕES DE SUCESSO

Ao final da trilha você estará apto a:

- identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para realizar uma negociação;
- aplicar as instruções e regras para realizar negociações com êxito.

Para conhecer os conceitos sobre Negociações de Sucesso, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	WANDERLEY, J.A. Negociação Total – Gente
2	Artigo Online	GIL, D. L. L. Negociação e Gestão de Conflitos Disponível em: < http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Negocia%C3%A7%C3%A3o%20e%20Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.doc.pdf >.
3	Curso Online	Negociação - Técnicas e Estratégias de Sucesso Centro de Produções Técnicas. Disponível em: < http://www.cpt.com.br/cursos-gestaoempresarial/curso-de-negociacao-tecnicas-e-estrategias-de-sucesso >. Acesso em: junho, 2011.
4	Curso Online	Técnicas de Negociação – IPED – Disponível em: < http://www.iped.com.br/cursos/guedes/profissionalizante/tecnicas-de-negociacao >. Acesso em: junho, 2011.
5	Estudo de caso	JÚNIOR, M. A. de S Estudo de caso: Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por profissionais .Disponível em:

		< http://facsenac.edu.br/portal/images/documentos/revista_gecom/educacao_1/estudo-caso-1ed.pdf >. Acesso em: junho, 2011.
6	Vídeo	Negociação: Técnicas e Estratégias de Sucesso - DVD Comercial. Disponível em: < http://www.cpt.com.br/cursos-gestaoempresarial/curso-de-negociacao-tecnicas-eeestrategias-de-sucesso >. Acesso em: junho, 2011.
7	Slides	A Importância da Negociação no Processo de Mediação e Arbitragem - Conselho Regional de Administração de São Paulo. Disponível em: < http://www.crasp.gov.br/convivencia/mediacao_arbitragem/NegociacaoMediacaoArbitragem.ppt >. Acesso em: junho, 2011.

Anexo 11 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – RESULTADOS COM FOCO NO CLIENTE

Opções de Aprendizagem 11.1

TRILHA DE APRENDIZAGEM – RESULTADOS COM FOCO NO CLIENTE

COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM RESULTADOS E EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS

ÁREA DE CONHECIMENTO – INTERPRETAÇÃO DA REALIDADE

Ao final da trilha, você estará apto a:

- identificar a real necessidade dos clientes internos e externos;
- aprender a usar a postura empática para analisar as demandas dos clientes internos e externos;
- exercitar a escuta ativa, verificando frequentemente as necessidades dos clientes internos e externos;
- convergir para as necessidades dos clientes internos e externos para identificar a melhor solução para suas necessidades e seus problemas.

Para conhecer os conceitos sobre o tema, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	DANTAS, B. Atendimento ao público nas organizações. Editora SEBRAE.
2	Livro	MACKAY, I. Como ouvir as pessoas. Nobel Editora
3	Estudo de Caso	ZUZA, M. S. P. Melhoria do processo de atendimento ao cliente. Dissertação de Mestrado - Florianópolis, 2003. Disponível em: < http://www.logisticadescomplicada.com/wpcontent/uploads/2010/06/Estudo-de-Caso-Melhorado-Processo-de-Atendimento-ao-Cliente.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
4	Artigo Online	Os seis maus hábitos dos ouvintes desatentos e ineficazes. Disponível em: < www.scribd.com/.../Osseis-maus-habitos-dos-ouvintes-desatentos-eineficazes >.
5	Avaliação	Você é um bom ouvinte? - Instituto MVC. Disponível em: < http://www.guialog.com.br/avaliacaoouvinte.htm >.

6	Vídeo	Conduzindo Miss Daisy – filme comercial
7	Dicas	Empatia e comunicação com o cliente. Disponível em: < http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/vendas/empatia-e-a-comunicacao-com-o-cliente1505/artigo/ >. Acesso em: maio, 2011
8	Autodesenvolvimento	Plano de ação - Interpretação da Realidade

Opções de Aprendizagem 11.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – RESULTADOS COM FOCO NO CLIENTE

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS E PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Ao final da trilha, você estará apto a:

- criar e seguir o padrão MAPA de atendimento aos clientes internos e externos;
- explicar a importância do bom atendimento ao cidadão pelos servidores públicos, a partir da apreensão de conceitos relacionados ao serviço público e ao atendimento;
- identificar as competências essenciais ao servidor para oferecer atendimento e tratamento de qualidade ao cidadão;
- considerar os princípios éticos e legais do serviço público em sua prática no atendimento ao cidadão, de modo a contribuir para a construção de uma boa imagem.

Para conhecer os conceitos sobre o tema, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	RICHARD, F. G. A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida. Qualitymark.
2	Livro	DIAS, R. R.; ARRAIS, S.B. Atendimento Superior – O caminho para atender com vibração, brilho e competência. Ed. Terra.
3	Curso online	Excelência no atendimento. Empresa fornecedora: www.catho.com.br. Disponível em: < http://www.catho.com.br/cursos/excelencia_no_atendimento >. Acesso em: maio, 2011.
4	Estudo de Caso	QUIROZ, M. F. L. de. Qualidade e excelência no atendimento ao cliente: um estudo de caso da empresa Vivo. Monografia. Manaus, 2005. Disponível em: < http://www.cesf.br/arquivos/biblioteca/adm5/mono_marcio_fabricio.pdf >. Acesso em: maio, 2011
5	Curso Presencial	Excelência e qualidade do Atendimento no serviço público – VERH: Treinamento e Consultoria. Disponível em: < http://www.visaorecursoshumanos.com.br/portifolio/atend_sp.pdf >. Acesso em: maio, 2011
6	Curso ONline	Ética e política no setor público - ENAP
7	Curso Online	Atendimento ao cidadão - ENAP
8	Vídeo	10 Mandamentos para a Excelência no Atendimento. Disponível em: < http://www.youtube.com/watch?v=JIIYBLj3ocY >.

		Acesso em: maio, 2011
9	Autodesenvolvimento	Plano de ação – Excelência no Atendimento

Anexo 12 – TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE RESULTADOS

Opções de Aprendizagem 12.1

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE RESULTADOS

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS E PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – GESTÃO DE RESULTADOS E MAPA ESTRATÉGICO

Ao final da trilha, você estará apto a:

- entender a importância da missão, da visão e dos objetivos estratégicos na obtenção de resultados;
- assegurar o alcance dos objetivos estratégicos;
- entender e praticar os princípios de medição propostos pelo MAPA Estratégico;
- identificar os objetivos comuns e as ligações entre os sistemas de gestão do MAPA, necessárias para o alcance de resultados de sua área de atuação;
- entender os modelos de excelência da gestão.
- aplicar o MAPA Estratégico para definir e monitorar indicadores.

Para conhecer os conceitos sobre o tema, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	CARAVANTES, G.R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M.C. Gestão Estratégica de Resultados. Ed. Age.
2	Livro	TROSA, S. Gestão Pública por resultados. Ed. Revan.
3	Livro	NORTON, P. D.; KAPLAN, S. Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard. Editora: Campus.
4	Slides	Gestão por Resultados na Administração Pública. Disponível em: < http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/prodev/arquivos/prodev_ARQ_Aldino_17nov.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
5	Dicas	Gestão por Resultados. Disponível em: < http://www.clicrbs.com.br/anoticia/jsp/default2.jsp?uf=2&local=18&source=a2965425.xml&template=4187.dwt&edition=15056&section=892 >. Acesso em: maio, 2011.
6	Artigo Online	Nova gestão no serviço público. Disponível em: < http://www.jornalpequeno.com.br/2007/1/22/Pagina49478.htm >. Acesso em: maio, 2011.
7	Artigo Online	Gestão Estratégica na Administração Pública Brasileira. Disponível em: < http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/prodev/arquivos/prodev_ARQ_Humberto%20Martins_11nov.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
8	Vídeo	Gestão de Pessoas – Gestão por resultados. Disponível em:

		< http://linkeadministrebiblioteca.blogspot.com/2009/06/video-gestao-para-resultados.html >. Acesso em: maio, 2011.
9	Autodesenvolvimento	Plano de ação – Gestão de Resultados

Opções de Aprendizagem 12.2

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE RESULTADOS

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS E PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – GESTÃO DE RESULTADOS E INDICADORES E METAS

Ao final da trilha, você estará apto a:

- conhecer e empregar boas práticas na definição de indicadores e no estabelecimento de metas;
- conhecer e empregar técnicas para identificar o “pouco vital” utilizando a ferramenta do Princípio de Pareto;
- entender e praticar os princípios de medição propostos pelo MAPA Estratégico;
- aplicar o MAPA Estratégico para definir e monitorar indicadores;
- mensurar os resultados para servir como base para melhorias;
- definir os próprios indicadores, tendo como base de orientação os indicadores institucionais e os dos processos do MAPA;
- empregar as metas dos indicadores institucionais e de desempenho do MAPA como suporte e orientação de definição das metas dos próprios indicadores.

Para conhecer os conceitos sobre o tema, sugerimos seguir esses passos:

Seq.	Solução de Aprendizagem	Titulo
1	Livro	SERRA, A. Modelo aberto de gestão para resultados no setor público. Editora Escola de Governo do Rio Grande do Norte. Disponível em: < http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Estados_Brasileiros%20/Rio_Grande_do_Norte%20/Livros/modelo_aberto_de_gestao_para_resultados_no_setor_publico.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
2	Artigo	Gestão de resultados. Disponível em: < http://blogdoprofessoredinaldo.blogspot.com/2010/12/gestao-de-resultados.html >. Acesso em: maio, 2011.
3	Artigo	Gestão de resultados. Disponível em: < http://blogdoprofessoredinaldo.blogspot.com/2010/12/gestao-de-resultados.html >. Acesso em: maio, 2011.
4	Artigo	Gestão de resultados na agricultura: o processo de armazenagem como estratégia de comercialização; Disponível em: < http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v5/gestao%20de%20resultados.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
5	Site	REHAGRO – Educação à Distância. Disponível em: < http://www.rehagro.com.br/ead/oque.html >. Acesso em: maio, 2011.
6	Curso Presencial	Gestão para resultados - Instituição fornecedora: SEST/SENAT. Disponível em:

		< http://www.sestsenat.org.br/paginas/CursosDetalhe.aspx?c=6 >. Acesso em: maio, 2011.
7	Curso Online	Gestão para resultados - Instituição fornecedora: SEST/SENAT. Disponível em: < http://www.sestsenat.org.br/paginas/CursosDetalhe.aspx?c=6 >. Acesso em: maio, 2011.

Opções de Aprendizagem 12.3

TRILHA DE APRENDIZAGEM – GESTÃO DE RESULTADOS

COMPETÊNCIA – EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

PERSPECTIVA – AGRONEGÓCIOS E PARCEIROS E PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ÁREA DE CONHECIMENTO – GESTÃO DE PROCESSOS – CONCEITOS, MÉTODOS E FERRAMENTAS

Ao final da trilha, você estará apto a:

- aplicar os conceitos de gestão da qualidade à melhoria de processos organizacionais, considerando a dinâmica de equipes de trabalho;
- identificar o ciclo PDCA – Planejar, Desenvolver, Checar e Agir corretivamente – como instrumento eficaz de gestão da qualidade dos processos organizacionais;
- utilizar as principais ferramentas da gestão da qualidade no controle de processos de trabalho;
- aplicar a metodologia de análise e solução de problemas (Masp) no gerenciamento de processos para alcançar níveis mais elevados de qualidade.

Para conhecer os conceitos sobre o tema sugerimos seguir esses passos.

Seq.	Solução de Aprendizagem	Título
1	Livro	CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R.; PAIM, R.I. Gestão de Processos: Pensar, Agir, Aprender; Editora Bookman.
2	Artigo Online	O QUE É BMP? Disponível em: < http://blog.orquestrabpm.com.br/p/o-que-ebpm.html >. Acesso em: maio, 2011.
3	Site	Gestão de Processos. Ministério do Planejamento; Link: < http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.0851676103 >. Disponível em: < http://blogdoprofessoredinaldo.blogspot.com/2010/12/gestao-de-resultados.html >. Acesso em: maio, 2011.
4	Slide	Gestão por Processos. Disponível em: < http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Gestao_Processos_UNICAMP_170903.pdf >. Acesso em: maio, 2011.
5	Site	The BPM Experience. Disponível em: < http://thebpmexperience.wordpress.com/about/ >. Acesso em: maio, 2011.
6	Curso Presencial	Gestão para resultados - Instituição fornecedora: SEST/SENAT. Disponível em: < http://www.sestsenat.org.br/paginas/CursosDetalhe.aspx?c=6 >. Acesso em: maio, 2011.

7	Curso Online	Análise e Melhoria de Processos (AMPR) - ENAP
8	Vídeo	Ferramentas da Qualidade. Disponível em: < http://www.youtube.com/watch?v=Y6PMKxkJqHQ >. Acesso em: maio, 2011.
9	Autodesenvolvimento	Plano de ação – Gestão de Resultados

MODELO DO PLANO DE AÇÃO – AUTODESENVOLVIMENTO

Objetivos (O que eu quero atingir)	Etapas (O que eu tenho que fazer para atingir este objetivo)	Recursos Necessários (Do que eu preciso em cada etapa)	Pontos Críticos (fatores que impactam a realização da etapa)

EXEMPLO DO PLANO DE AÇÃO – AUTODESENVOLVIMENTO

Objetivos (O que eu quero atingir)	Etapas (O que eu tenho que fazer para atingir este objetivo)	Recursos Necessários (Do que eu preciso em cada etapa)	Pontos Críticos (fatores que impactam a realização da etapa)
Ser capaz de fazer uma negociação de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Participar do curso online: Fundamentos de Negociação. Disponível em: http://www5.fgv.br/fgvonline/egrn/cursos_atual_fund_negociao.asp Ler o Livro: WANDERLEY, J.A. Negociação Total – Ed. Gente 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo; • Dinheiro; • Microcomputador com internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo.
Ser capaz de gerenciar conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ver o vídeo: Como administrar conflitos. Produtora Siamar. http://www.siamar.com.br • Ler o Livro: FIORELLI, J.O., MALHADAS, M.J., MORAES, D.L. Psicologia na Mediação: 	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeo; • TV; • Aparelho de DVD; • Dinheiro; • Tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo; • indisponibilidade do vídeo; • Indisponibilidade do curso.

	<p>Inovando Gestão de Conflitos. LTR Editora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar do curso sobre “A gerência e seus desafios” - ENAP 		
Escrever sem erros	<ul style="list-style-type: none"> • Ler o Livro: BLIKSTEIN, Izidoro. Técnicas de comunicação escrita. Ed. Ática. • Ler o Artigo: Novo acordo ortográfico da língua Portuguesa – um conversor para facilitar o trabalho http://www.interney.net/?p=9764462 • Participar de curso sobre Comunicação Escrita • Ler o Manual de Redação e Estilo da Agencia Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo; • Dinheiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo; • Indisponibilidade do material.