

DUPL



**DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS NA EMBRAPA**

**Departamento de Informação e Documentação  
Brasília, DF  
1980**



**EMBRAPA**

**EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA**

Vinculada ao Ministério da Agricultura

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - DRH**

## **DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA EMBRAPA**

*Coordenação e redação final:  
Waldecyr Cavalcanti de Araújo Pereira*

**Departamento de Informação e Documentação  
Brasília, DF  
1980**

DRH. Documentos, 1

EMBRAPA-DID

Ed. Super Center Venâncio 2.000

Bloco B - 2º subsolo

Caixa Postal 11-1316

CEP 70333 - Brasília, DF

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F.

Desenvolvimento de recursos humanos na EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DID, 1980.

17p. (EMBRAPA-DRH. Documentos. Comunicados em recursos humanos, 1)

1. Instituições de pesquisa (EMBRAPA) - Recursos humanos-Desenvolvimento. 2. Recursos humanos - Atividades. 3. Recursos humanos-Política. I. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Informação e Documentação, Brasília, DF. II. Título. III. Série.

CDD-331.11

© EMBRAPA 1980

## SUMÁRIO

<i>APRESENTAÇÃO</i> . . . . .	5
1 FUNDAMENTOS . . . . .	7
2 PRINCÍPIOS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS . . . . .	7
3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS . . . . .	11
3.1 Política Geral . . . . .	11
3.2 Políticas Específicas . . . . .	12
3.2.1 Quadro de Pessoal . . . . .	12
3.2.2 Incorporação de Pessoal . . . . .	12
3.2.3 Cadastro de Pessoal . . . . .	13
3.2.4 Alocação de Pessoal . . . . .	13
3.2.5 Transferência de Pessoal . . . . .	13
3.2.6 Administração de Pessoal . . . . .	13
3.2.7 Promoção . . . . .	14
3.2.8 Treinamento . . . . .	14
3.2.9 Formação . . . . .	15
3.2.10 Avaliação de Desempenho . . . . .	16
3.2.11 Planejamento Geral e Individual de Atividades . . . . .	16
3.2.12 Bem-Estar dos Empregados . . . . .	17



## APRESENTAÇÃO

*Ao rol de publicações da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária EMBRAPA, se junta, a partir de agora, mais uma Série Documentos desta feita, vinculada ao Departamento de Recursos Humanos (DRH). Ela se propõe a tratar de um assunto ainda não abordado de modo sistemático nas demais publicações com que a EMBRAPA vem dando ao público conhecimento de seu trabalho. Por não serem recursos humanos uma área-fim da Empresa, por não se esperar desta uma contribuição sobre o assunto, torna-se oportuno estampar, aqui, uma palavra de justificativa e explicação.*

*O empenho com que a EMBRAPA vem tratando seus problemas de recursos humanos não advém de uma atividade apenas humanitária, mas sim de uma necessidade determinada pelas próprias finalidades, reconhecida e expressada desde o momento em que a EMBRAPA começou a ser planejada e implantada.*

*Com o correr do tempo e o amadurecimento da Empresa, a ação dirigida à área dos recursos humanos se tornou, cada vez mais, o efeito de uma análise explícita, de um esforço sistemático de aplicação dos conhecimentos das ciências sociais à solução dos problemas identificados e à antecipação de situações potencialmente problemáticas.*

*A Série Documentos, do Departamento de Recursos Humanos, surge para ser o veículo de divulgação de trabalhos sobre recursos humanos que, de algum modo, dizem respeito à EMBRAPA, à pesquisa agropecuária no Brasil, ou que possam repercutir sobre elas. Sua amplitude não se reduz, pois, à divulgação de estudos e pesquisas feitos no âmbito da Empresa ou do Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária, embora tais tipos de escritos devam formar boa parte do que será editado.*

*Dentro dessa sistemática, o primeiro título oferece à divulgação a codificação, até agora retardada, dos princípios básicos do Desenvolvimento de Recursos Humanos na EMBRAPA. O trabalho é, por um lado, a sistematização, até aqui inexistente, da filosofia e das diretrizes que vêm inspirando a ação do DRH e, por outro, a abertura do leque de opções e alternativas que deve servir de núcleo central, como gerador de inquirições e proponente de objetivos para a área.*

*A apresentação pública deste trabalho é dox que se seguiu: abre um câmbulo de mão dupla: convida ao leitor para que contribua com sua crítica e suas considerações, ao mesmo tempo que lhe oferece os resultados de um esforço que se vem mostrando frutífero no âmbito da EMBRAPA, e que parece ser relevante para outros setores da sociedade: o Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária, os Cientistas Sociais, os Profissionais de Recursos Humanos, os Educadores e responsáveis pela Educação, os Estudantes de Pós-Graduação e os Administradores de Empresa.*

*Brasília, dezembro de 1980*

*Eliseu Roberto de Andrade Alves  
Presidente da EMBRAPA*

## 1 FUNDAMENTOS

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) tem como metas a produção de conhecimento e tecnologia. Isto leva inicialmente a caracterizá-la como uma instituição *criativa*. No estímulo à criatividade e na utilização eficiente de seus empregados deve-se fundamentar a sua filosofia de desenvolvimento de recursos humanos.

A filosofia da EMBRAPA não pode ser discriminatória, devendo ser dirigida para todos os participantes do sistema, independentemente da sua categoria funcional. Todos, dentro do sistema, necessitarão desenvolver as suas capacidades criativas, de crítica construtiva, de independência (sem perder as metas e objetivos da Empresa) e de um estado permanente de resolução de problemas. Assim, respeitadas as metas da Empresa, todas as medidas e políticas de ação que levem a criar, dentro do sistema, um clima de segurança, de satisfação, de valorização, de apoio material, social e psicológico, e de ativação, identificação e superação de desequilíbrios cognitivos, devem ser implantadas e estimuladas.

Finalmente, há uma consciência de que os problemas com recursos humanos são uma função do ambiente social e físico, no tempo em que eles ocorrem, e que o presente documento não é produto acabado. Disto decorre a necessidade sempre presente de seu enriquecimento, visando o seu contínuo aperfeiçoamento quando houver mudanças nas condições básicas e nos objetivos da Empresa.

## 2 PRINCÍPIOS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O programa de desenvolvimento de recursos humanos de uma empresa de pesquisa deve se caracterizar pelo conjunto de políticas e ações destinadas a estimular a criatividade de seus empregados, a fim de que estes possam satisfazer as suas necessidades pessoais e contribuir com o máximo de sua capacidade física, intelectual e profissional para a realização dos objetivos da instituição a que pertencem.

Esta posição reconhece que o elemento humano é o recurso mais valioso da organização e que toda investigação orientada a desenvolvê-lo será recompensada com altas taxas de retorno. Aceita também que a criatividade, logicidade e criticidade, conquanto atributos básicos da pessoa humana, deverão ser mobilizados e estimulados para integrar, efetivamente, a personalidade do empregado. Finalmente, reconhece que o aperfeiçoamento do ser humano é um processo contínuo e dinâmico e que cada nível alcançado abre perspectivas para aprimoramentos ainda maiores.

Trata-se, portanto, da percepção do homem como força criativa e evolutiva que, por isso, precisa de *espaço psicológico* para crescer. Ao ser proporcionado esse espaço psicológico, estar-se-á promovendo a satisfação de valores sociais básicos e aspirações ao auto-desenvolvimento, que serão transformados, através do trabalho, em energia e desempenho organizacional. Significa também que, ao invés de se desejar que o indivíduo ponha de lado certas partes de si mesmo, possa desenvolver e aplicar o melhor de seu potencial, para produzir e transformar o conhecimento e a tecnologia dele derivados.

Pelas características da época em que vivemos e pela função de produtora de conhecimento e tecnologia que a EMBRAPA desempenha, a plasticidade da mudança incorpora-se ao cotidiano da Empresa, exigindo dela uma postura que lhe permita estar sempre apta a alterar rapidamente suas políticas e seus procedimentos. Assim, deverá manter sua força de trabalho sempre capaz de promover as mudanças necessárias, através da assimilação de novos conhecimentos e procedimentos que a mantenham reciclada e em condições de incorporar as transformações sem um impacto desestruturador. Exige-se cada vez mais dos seus recursos humanos, não só em termos de competência pessoal e objetividade na ação, como também atribuindo-lhes maiores responsabilidades e desafios. Esta característica de mudança qualitativa da EMBRAPA oferece uma das grandes respostas às aspirações profissionais e desafiadoras do potencial humano de que ela se serve, constituindo assim o fator motivador para o trabalho profissional.

Reconhece-se que a expressão *recursos humanos* considera os seres humanos em sua dimensão econômica como provedores do fator trabalho, como agentes do processo produtivo. Mas se acentua a preocupação de integrar o empregado no trabalho, com seu desenvolvimento e satisfação pessoal. Reconhece-se ainda que a realização e a felicidade do empregado na organização canaliza suas energias e potencialidades para o aumento da eficácia organizacional.

As necessidades sócio-psicológicas, decorrentes dessas características da organização e dos seus empregados, serão atendidas pela adoção de uma filosofia que considere o desenvolvimento de recursos humanos como um processo de sucessivos desequilíbrios e equilibrações cognitivos de um indivíduo. Este processo produziria a sua evolução e satisfação na realização de suas funções, a fim de atingir e aperfeiçoar os seus objetivos e os da própria Empresa, dentro do contexto social.

Considera-se equilíbrio cognitivo o estado psicológico em que o indivíduo se julga possuidor de todas as informações de que necessita para lidar com as situações psicológicas que se lhe apresentam e da capacidade necessária para fazê-lo de modo satisfatório. Desequilíbrio é, pois, a situação de falta de um ou mais desses elementos. Os desequilíbrios devem ser provocados ou ativados. Entretanto, é necessário que se pense no planejamento e implantação de dispositivos organizacionais que contribuam para que os mesmos sejam identificados e respaldados, a fim de produzir um novo estado de equilíbrio, com satisfação, realização e desenvolvimento, e não um retorno ao equilíbrio anterior, que resultaria em acomodação, indiferença, cinismo e medo, ou a permanência no estado de desequilíbrio, que produziria a incapacidade para produzir e progredir, a eclosão de insatisfação, ansiedade e evasão do sistema. Neste último caso, o desequilíbrio se caracterizaria como inibidor, e não como motivador do progresso do indivíduo.

O desenvolvimento se processa através de desequilíbrios e equilibrações sucessivos nas relações empregado-Empresa. Toda vez que o sujeito encontra um problema novo, ou questiona uma nova atividade a desempenhar, produz-se um desequilíbrio, se o conhecimento exigido ou necessário não puder ser relacionado ao "esquema" de sua experiência passada, ou de seu conhecimento anterior. Um novo conhecimento é, então, gerado pelo indivíduo para superar seu desequilíbrio. Por

sua vez este conhecimento só será incorporado à organização cognitiva prévia (*rede*) se for possível o relacionamento (*encaixe*) entre os dois. Caso contrário, são ativados outros processos sucessivos de desequilíbrio, até que existam modificações relevantes em uma das organizações cognitivas, produzindo finalmente uma *incorporação*. Assim, os desequilíbrios e suas superações, através de reequilibrações sucessivas, constituem um processo básico para a resolução de problemas e a criação científica. Desta maneira, este processo pode ser utilizado como instrumento de progresso e ocasião para avanços.

Os desequilíbrios inibidores podem ser externos ou internos a uma organização. Dentre os fatores externos, que produzem desequilíbrios inibidores, pode-se ressaltar:

- a imagem negativa da Empresa na sociedade;
- o nível tenso de relacionamento da Empresa com outras instituições;
- os problemas familiares dos empregados.

Dentre os fatores internos à própria organização, e que podem produzir desequilíbrios inibidores, destacam-se:

- a ideologia inflexível da organização;
- os mecanismos impróprios de adaptação para tratamento da liberdade, do conflito, do risco, da incerteza e do erro;
- a complexidade organizacional;
- o grau elevado de formalização;
- o grau elevado de centralização.

Ainda há fatores internos à própria organização e que podem produzir desequilíbrios inibidores ou motivadores, dependendo da situação objetiva do indivíduo em relação a eles e/ou da sua reação psicológica, tais como:

- sistema de cargos e salários;
- sistema de promoção;
- sistema de desligamento;
- sistema de avaliação;
- recrutamento interno;
- prêmios;
- valorização de contribuições novas e significativas;
- treinamento especializado;
- sistema de comunicação da Empresa;
- sistema de seleção para participação em seminários, congressos, simpósios, grupos de estudo nacionais e internacionais;
- sistema de valorização da quantidade e qualidade de trabalhos publicados;
- nível de divulgação e publicação de trabalhos elaborados;
- natureza do acompanhamento e ajuda no trabalho;

- nível de estimulação para as sugestões de aperfeiçoamento do sistema; e
- estilos gerenciais.

Por outro lado, há atividades que podem ser organizadas com a finalidade especial de provocar mudanças nos empregados da EMBRAPA, através de desequilíbrios motivadores. Dentre as atividades que poderão provocar desequilíbrios motivadores, destacam-se:

- realização de atividades grupais, com grupos existentes de um modo homogêneo quanto à capacidade dos participantes, para resolver um determinado problema proposto e formulado pelo grupo. Isto estabelece uma competição entre os participantes, dando a cada um a oportunidade de comparar-se com os outros;
- colocação de problemas completamente novos para um determinado grupo, e oferecimento de recompensa para aquele que conseguir apresentar uma solução mais criativa e relevante;
- realização de reuniões nas quais um determinado empregado fale sobre as atividades que está realizando, as técnicas e procedimentos utilizados, e tenha oportunidade de discutir e receber sugestões e críticas construtivas, nas quais novas alternativas são apresentadas por outros colegas de trabalho. Isto, sem dúvida, produzirá um certo desequilíbrio no apresentador, pois, além de concordar em ser analisado e criticado, ainda terá que argumentar e responder a perguntas e terá uma nova visão da possibilidade de realizar aquelas atividades de um modo mais efetivo, criativo e produtivo;
- realização de seminários nos quais participem especialistas de outros centros de pesquisa, que estão estudando e preocupados com problemas idênticos ou similares, e ainda grupos multidisciplinares que obriguem à geração de uma nova linguagem para o processo de comunicação;
- resolução de um determinado problema, cuja literatura existente esteja totalmente apresentada em idioma desconhecido pelo interessado. Isto pode suscitar a mudança de problema ou o desânimo, caso não seja imediatamente providenciado um curso para o estudo intensivo da nova linguagem;
- realização de reuniões para analisar e comparar as interpretações da legislação, normas e procedimentos utilizados para desenvolvimento de determinadas atividades;
- realização de reuniões para sintetizar as informações existentes sobre um determinado problema;
- adoção de sistema de estágio para fornecer oportunidades de diálogo e questionamento entre empregados e estudantes.

O planejamento das atividades, para um determinado período, pode servir para a provocação de determinados desequilíbrios cognitivos nos empregados. É suficiente para isto incluir atividades que exijam mais iniciativa própria, aplicação de novas habilidades técnicas e resolução de problemas.

Durante a realização destas atividades, o supervisor deve ficar atento ao comportamento do empregado, procurando observar a presença de preocupação, ansie-

dade e insegurança. Isto é fundamental, pois os desequilíbrios necessitam ser respaldados com indicação de bibliografia, orientação e novos treinamentos, para que o empregado supere a dificuldade e consiga passar para uma nova fase de segurança e equilíbrio.

### **3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

Fundamentadas nas considerações feitas anteriormente, as políticas geral e específicas, descritas a seguir, constituem a Política de Recursos Humanos da EMBRAPA. Compete, em primeira instância, ao Departamento de Recursos Humanos propor as diretrizes, práticas e procedimentos necessários para que elas sejam implementadas e, posteriormente, mantidas.

#### **3.1 Política Geral**

As vinte assertivas a seguir descrevem a política geral de recursos humanos da EMBRAPA:

- estimular e garantir um clima de respeito à pessoa humana;
- desestimular, dentre outros, os preconceitos de cor, sexo, raça, religião, idade, estado civil, e formação acadêmica, cultural e ideológica;
- desestimular as interferências internas ou externas na solução de problemas referentes a recursos humanos, tendo sempre presentes os critérios de justiça, de valorização humana e dos objetivos da Empresa;
- desestimular a subserviência;
- estimular e gerar um clima de aceitação para mudanças significativas, como indicadores dos momentos de progresso e desenvolvimento;
- estimular o fluxo de comunicação em todos os níveis;
- estimular os diálogos entre empregados, setores, departamentos, unidades e outras instituições, de modo a melhorar e aumentar a troca de idéias;
- desenvolver e estimular nos supervisores a consciência de que os mesmos são responsáveis pelo desenvolvimento dos empregados;
- estimular e desenvolver nos empregados um estado permanente de resolução de problemas e independência (sem se distanciar das metas e dos objetivos da Empresa), crítica construtiva e capacidade criativa (produção de idéias ou coisas novas e relevantes);
- estimular e estudar a simplificação dos procedimentos burocráticos, de modo a liberar o maior número possível de empregados para analisar, planejar, executar e avaliar as suas atividades;
- estimular a realização de pesquisas em recursos humanos, analisando a população de empregados da EMBRAPA, para sugerir medidas que possam contribuir, efetivamente, para o aperfeiçoamento do sistema, bem como desenvolver um clima autêntico de criatividade e valorização humana;

- estimular e apoiar a implantação e o desenvolvimento de um Centro de Treinamento da EMBRAPA, com sede em Brasília,
- promover a divulgação de estudos e pesquisas em recursos humanos, através de publicações;
- estimular e orientar o planejamento sistemático e periódico de atividades de todos os empregados, setores, departamentos e unidades;
- estabelecer um programa permanente de levantamento de necessidades dos empregados e das diversas unidades, através da análise das suas atividades executadas;
- estabelecer, baseado na análise de necessidades, um programa de treinamento de pessoal, através do planejamento sistemático de ensino, de modo a exercer um controle de qualidade sobre as metas de treinamento;
- tornar o programa de treinamento de recursos humanos capaz de beneficiar a todos os grupos funcionais da EMBRAPA;
- aperfeiçoar, fundamentados na análise de necessidades, mecanismos organizacionais, de modo a respaldar o desenvolvimento de recursos humanos da Empresa;
- promover a avaliação dos mecanismos organizacionais e programas de treinamento estabelecidos, visando o desenvolvimento de recursos humanos;
- estimular e apoiar o desenvolvimento da Associação dos Empregados da EMBRAPA (AEE), de modo a aumentar o número de interações informais entre empregados, fora do ambiente de trabalho, atendendo e incentivando a necessidade do lazer saudável, a prática de esportes e o contato com a natureza.

### **3.2 Políticas Específicas**

A política geral de recursos humanos, descrita acima, necessita ser analisada em termos de políticas específicas de quadro, incorporação, cadastro, alocação e transferência de pessoal, de administração salarial, de promoção, de treinamento, de formação, de avaliação de desempenho, de planejamento geral e individual de atividades e de bem-estar dos empregados. Elas serão descritas a seguir:

#### **3.2.1 Quadro de Pessoal**

- o quadro de pessoal da EMBRAPA deve ser definido em função das reais necessidades da Empresa, para atingir as suas metas;
- o quadro de pessoal deverá ser periodicamente adaptado às mudanças e desenvolvimento do sistema, a partir de projeções e de levantamentos de necessidades.

#### **3.2.2 Incorporação de Pessoal**

- o recrutamento para preenchimento das vagas existentes, no quadro de pessoal da EMBRAPA, deverá ser feito de modo a facilitar que todos os indivíduos

interessados, com os pré-requisitos exigidos, possam candidatar-se;

- o recrutamento, para preenchimento de vagas nos cargos existentes, deverá ser feito internamente, em caráter prioritário, com o objetivo de criar maiores oportunidades de ascensão para os empregados da EMBRAPA;

- o processo de seleção deverá ser realizado a partir de testes de conhecimentos específicos, apropriados e devidamente validados, e entrevistas;

- a ocupação de funções que exigem conhecimentos e habilidades especiais, com pequena oferta no mercado de trabalho, poderá levar à convocação de pessoas cuja aptidão já foi comprovada através de funções similares, ou treinamento específico dentro ou fora da Empresa, e sem submetê-las aos processos de seleção vigentes;

- todo candidato selecionado e admitido para ocupar uma função na EMBRAPA, deverá ser informado das possibilidades salariais, oportunidades de promoção, benefícios, direitos e deveres inerentes à posição; deverá ser informado, ainda, sobre as políticas da Empresa, sua estrutura, seus objetivos e papel no desenvolvimento da pesquisa agropecuária no Brasil;

- todo candidato selecionado e admitido na EMBRAPA deverá ser informado, apoiado e instruído para a sua integração e realização plenas.

### **3.2.3 Cadastro de Pessoal**

Deverá ser organizado e mantido um cadastro de pessoal, sempre atualizado, para rápido reconhecimento do potencial de recursos humanos.

### **3.2.4 Alocação de Pessoal**

- deverão ser consideradas as qualificações individuais para a ocupação de qualquer função, as quais deverão estar de acordo com as especificações mínimas da função a ser ocupada;

- procurar-se-á conciliar os interesses dos empregados com os interesses da Empresa, no que se refere à sua locação nas diversas unidades e órgãos.

### **3.2.5 Transferência de Pessoal**

- transferir do local de trabalho, por interesse do empregado, somente quando existir uma vaga de mesma natureza no local desejado, ou quando razões psicológicas, morais ou sociais estiverem presentes;

- transferir do local de trabalho, por interesse da Empresa, somente quando não trouxer para o empregado problemas pessoais de vulto e apresentar vantagens adicionais.

### **3.2.6 Administração de Pessoal**

- permitir competição no mercado de trabalho;

- servir como elemento de motivação e estímulo para empregados que realizem as suas atividades sem dificuldade, sem erros e com contribuição nova e relevante;
- permitir que os empregados sejam recompensados, em seus cargos, pela qualidade de seu trabalho, sem necessidade de promovê-los indevidamente na hierarquia da Empresa;
- tornar suficientemente atraentes, para os empregados qualificados, os cargos que demandem maiores responsabilidades e maiores conhecimentos de seus ocupantes;
- evitar a criação de chefias artificiais ou outros artifícios, para remuneração adequada de certos empregados:
  - remunerar, não somente pelo valor do cargo, mas principalmente pelo valor do indivíduo no cargo;
  - valorizar adequadamente a contribuição dos empregados em todos os grupos funcionais;
  - ter coerência interna, evitando insatisfações provenientes de comparações dissonantes entre os empregados,
  - evitar formação de castas dentro da Empresa;
  - permitir revisão e atualização salariais rápidas, sempre que se fizerem necessárias.

### **3.2.7 Promoção**

- as promoções de pessoal da EMBRAPA devem ter como objetivos possibilitar a melhoria salarial de empregados e atender às suas necessidades de desenvolvimento, com modificação da responsabilidade e complexidade de suas funções;
- os critérios básicos para a concessão de promoções devem ser: a qualidade das atividades executadas, a iniciativa, a criatividade, a capacidade para resolver problemas, a qualidade de desempenho no cargo anterior, o valor do *curriculum vitae* e o tempo de serviço.

### **3.2.8 Treinamento**

- as oportunidades de treinamento da EMBRAPA deverão estar baseadas no levantamento de necessidades de recursos humanos, obtido através da análise da execução do planejamento de atividades dos empregados, setores, divisões, unidades e órgãos, e devem ser oferecidas para todos os grupos funcionais;
- o desenvolvimento inerente ao exercício do trabalho diário será sempre valorizado e estimulado; os cursos formais, o planejamento de atividades, a discussão em grupos, o acompanhamento, a resolução de problemas, a orientação e a supervisão devem se constituir em ajuda e estímulos permanentes para a superação de desequilíbrios cognitivos;
- além dos treinamentos inerentes ao exercício do trabalho diário para suprir as deficiências de conhecimentos e técnicas, deverão ser oferecidos treinamen-

tos para ativar e desenvolver a capacidade de pensar, de resolver problemas, de fazer predições e de tomar decisões;

- as oportunidades educacionais patrocinadas e oferecidas pela EMBRAPA a seus empregados deverão ser sempre relevantes, isto é, deverão contribuir direta e efetivamente para o desenvolvimento do empregado e dos objetivos da Empresa;

- deverão ser estimulados treinamentos formais e não-formais para o aperfeiçoamento e a especialização do indivíduo, mesmo sem aplicação imediata para a Empresa;

- o treinamento de pessoas que ocupem ou venham a ocupar funções de supervisão, deverá fazer parte integrante dos planos de desenvolvimento;

- os cursos a serem oferecidos direta ou indiretamente pela Empresa, deverão passar por processos de planejamento sistemático de ensino e de avaliação de seus resultados.

### **3.2.9 Formação**

- o programa de formação dos empregados da EMBRAPA deverá ser fundamentado no levantamento de necessidades dos setores, divisões, unidades e órgãos, tendo presente a importância de pessoal altamente qualificado, em todas as áreas de atuação, para possibilitar que a Empresa atinja seus objetivos e possa gerar e respaldar as suas próprias transformações;

- a EMBRAPA deverá estimular e apoiar a formação acadêmica em todos os níveis;

- o programa de pós-graduação da EMBRAPA deverá atender aos empregados que tiverem demonstrado na sua área de atuação: iniciativa, capacidade crítica construtiva, independência, capacidade para resolver problemas e criatividade;

- poderá ser utilizado um percentual das vagas do programa de pós-graduação da EMBRAPA, para profissionais pertencentes a outras instituições do Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária;

- o programa de pós-graduação da EMBRAPA visará, exclusivamente, a formação de pessoal altamente qualificado, para contribuir efetivamente e imediatamente, após a conclusão do curso, para o desenvolvimento da Empresa, e não a simples obtenção de títulos acadêmicos;

- os objetivos da EMBRAPA e as necessidades técnicas de pesquisas e administrativas servirão para o estabelecimento dos critérios para a distribuição das vagas dos candidatos ao programa de pós-graduação, pertencentes a todas as áreas de atuação dentro da Empresa;

- os participantes do programa de pós-graduação deverão ser ajudados, na medida do possível, em todas as suas reais necessidades, a fim de garantir completo êxito na sua formação;

- o programa de formação de empregados da Empresa deverá ser avaliado sistemática, periódica e permanentemente.

### 3.2.10 Avaliação de Desempenho

- a avaliação de desempenho deve evitar o uso de traços de personalidade, como indicadores de desempenho, em face de sua subjetividade e do desconhecimento empírico das configurações mais adequadas desses fatores na qualidade do desempenho funcional;

- a avaliação de desempenho deve evitar ser uma atividade isolada, mas sim fazer parte de uma atividade mais ampla e que possibilite a avaliação dos setores, divisões, unidades e órgãos e do próprio sistema quanto à sua eficiência, eficácia e produtividade;

- a avaliação de desempenho deve ser exercida em forma de processo, no qual os seus diversos momentos sejam determinados e previstos por um planejamento geral e individual de atividades, realizado periodicamente em cada setor, divisão, unidade e órgão;

- a avaliação de desempenho deve ser suficientemente flexível em sua administração, a fim de que as decisões advindas de seus resultados possam ser implantadas, com a oportunidade necessária para que sirvam de motivação para as transformações desejadas.

### 3.2.11 Planejamento Geral e Individual de Atividades

O planejamento geral e individual de atividades da EMBRAPA deverá ter os seguintes objetivos:

- motivar e integrar o empregado na Empresa;
- contribuir para o aperfeiçoamento da execução de suas atividades;
- possibilitar o planejamento de desequilíbrios cognitivos pelo aumento da responsabilidade e da complexidade das atividades;
- possibilitar o diálogo entre o empregado e o supervisor;
- possibilitar a interação entre os empregados de um setor;
- estimular a iniciativa, a resolução de problemas, a crítica construtiva, a independência e a criatividade;
- estimular a supervisão, a orientação e o acompanhamento;
- indicar a necessidade de acompanhamento e orientação psicológicos;
- fornecer dados para planejamento de treinamentos;
- fornecer dados para o aperfeiçoamento do sistema de seleção e recrutamento da Empresa,
- fornecer dados para o aperfeiçoamento do plano de cargos e salários;
- fornecer dados para a promoção;
- evidenciar os empregados mais criativos de todos os grupos funcionais,
- estabelecer contingências para o desempenho de funções;
- ser executado na forma de um processo dinâmico, sujeito sempre a modificações indicadas pela sua *praxis*.

### **3.2.12 Bem-Estar dos Empregados**

- deverão ser aprovadas e estimuladas todas as medidas visando a segurança do trabalho, a proteção à saúde e o conforto social dos empregados,
- deverão ser propiciados ambientes de trabalho com todas as condições de higiene, livres de agentes ambientais agressivos e de condições inseguras, deverão ser apoiadas integralmente as comissões internas de prevenção de acidentes,
- deverão ser estimuladas e apoiadas todas as medidas de assistência médica ampla para todos os empregados e dependentes (sem renda própria);  
deverão ser estimuladas e aprovadas as práticas esportivas, o lazer e o contato com a natureza para desenvolver a competição sadia e o respeito humano.

Finalmente e de maneira global, compete ao Departamento de Recursos Humanos a tomada das providências necessárias para que essas políticas sejam operacionalizadas e fielmente cumpridas.