

PLANEJAMENTO E COMPROMISSO DE GESTÃO: A
EXPERIÊNCIA DO I ENCONTRO DE DIRIGENTES DO
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E REFORMA AGRÁRIA*

Fernando Guilherme Tenório**

Frederico Lustosa da Costa***

Hélio Eduardo da Silva****

Marcus Vinicius Brei*****

*1. Introdução; 2. Objetivos do Encontro; 3. Questões
metodológicas; 4. Considerações finais.*

1. *Introdução*

O Ministério da Agricultura e Reforma Agrária (MARA) vem de inaugurar uma prática gerencial das mais inovadoras e produtivas do ponto de vista da adesão de seu quadro dirigente aos projetos de implementação da nova política agrícola e de modernização do setor público. Trata-se da realização, em Brasília, do I Encontro de Dirigentes do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária. O evento teve lugar nas dependências do Centro de Treinamento da Telebrás, de 25 a 28 de abril de 1991, e contou com a participação de cerca de 180 dirigentes do MARA. O planejamento do Encontro, a formulação da metodologia e o assessoramento aos grupos de trabalho ali constituídos estiveram a cargo de uma equipe técnica da Escola Brasi-

* Documento recebido em dez. 1991 e aceito em jul. 1992. Trata-se do registro de uma experiência de consultoria e desenvolvimento gerencial da EBAP. Foi elaborado a partir dos documentos técnicos e dos termos de referência que orientaram a realização do I Encontro de Dirigentes do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária (MARA), em Brasília, de 25 a 28.4.91. Os autores agradecem ao ministro da Agricultura, Antonio Cabrera, que deu ao Encontro uma dimensão muito maior do que a inicialmente proposta; ao coordenador de modernização e informática do MARA, Dr. Paulino Garcia, principal responsável pela organização do evento; aos profs. Hermano Thiry-Cherques, Paulo Emílio Matos Martins, Suzana Feichas e Sylvania Constant Vergara, que atuaram como consultores técnicos da FGV no assessoramento aos grupos de trabalho, pelo apoio recebido antes, durante e após a realização do Encontro.

** Mestre em Educação; professor da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas.

*** Mestre em Administração Pública; professor da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas, em Brasília.

**** Mestre em Administração.

***** Coordenador de modernização administrativa do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária.

leira de Administração Pública (EBAP), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), composta de sete consultores.

Essa iniciativa se seguiu à promulgação da Lei Agrícola,¹ que significou uma das mais importantes conquistas ao longo de toda a existência do Ministério da Agricultura, na medida em que criou instrumentos eficazes para regular a ação governamental, no que concerne à fixação de diretrizes e de competências institucionais com vistas ao desenvolvimento das atividades nos setores agropecuário, agroindustrial, pesqueiro e florestal.

Por outro lado, a reestruturação organizacional que vem sendo empreendida pelo MARA, no sentido de adequar os seus recursos internos — humanos, financeiros e tecnológicos — à plena “factibilização” de sua missão institucional tem sido outra dimensão importante no processo de construção² dessa nova política agrícola.

Ademais, a prioridade conferida aos programas de descentralização e desregulamentação, se concretizadas as propostas nesse sentido, enseja a adoção de novas formas de coordenação interinstitucional. A ação integrada do MARA depende da criação de mecanismos de articulação entre as diversas instâncias que intervêm na implementação da política agrícola.

Nos últimos anos, o MARA também se defronta com problemas de gestão decorrentes do escasso investimento que tem sido feito na capacitação de seus quadros gerenciais. Nota-se, por exemplo, que os administradores não partilham uma mesma idéia sobre o papel do Ministério no desenvolvimento da agricultura brasileira, uma vez que têm visões distintas dos próprios problemas que lhes cabe enfrentar.

Assim, a reforma administrativa do MARA deve apoiar-se no rearranjo estrutural e, principalmente, na adoção de novas práticas gerenciais, a saber:

- *Gestão integrada*, como forma de coordenar esforços de diferentes agências públicas, que passam a fazer parte de *redes institucionais* engajadas na solução de problemas de natureza integrada, nunca resolvidos satisfatoriamente quando examinados a partir de uma perspectiva setorial.³ A articulação e a coordenação interinstitucional permitem uma atuação integrada da capacidade institucional instalada no setor público nos níveis federal, estaduais e municipais, em adequada interação com a iniciativa privada.⁴

¹ Cf. Brasil. Leis e Decretos. Lei nº. 8.171, de 17 de janeiro de 1991, *DOU*.

² O termo *construção* da política é utilizado aqui como complemento à idéia de *formulação* — o produto do macroplanejamento — para se referir “ao acionamento dos mecanismos institucionais, administrativos e operacionais que permitem dar início e manter a sua execução. Contempla o planejamento operacional e a própria implementação”, que não deixa de ser uma forma de *fazer* política pública. (Cf. Costa, Frederico Lustosa da. *A persistência da desigualdade: um estudo sobre a política de desenvolvimento rural integrado para o Nordeste (1974/1986)*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas/EBAP. 1990.

³ Para uma breve apresentação dos aspectos conceituais da gestão integrada, consultar Cavalcanti, Bianor Scelza. *Gestão pública integrada: implicações para a formulação de teorias, modernização administrativa e ensino de administração pública*. *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas*, 25(3): 173-84, jul./set. 1991.

⁴ Instrumentos gerenciais para a solução de problemas de coordenação e articulação interinstitucional podem ser encontrados em Tenório, Fernando Guilherme & Alves, Francisco Antonio Lopes. *Manual de coordenação e gerência de projetos de desenvolvimento rural: seu enfoque no PAPP*. Recife,

• *Gestão descentralizada*, no sentido de aproximar as decisões de ações dos fatos que as ensejam, o que implica a adoção de modelos organizacionais de alta capilaridade, capazes de assegurar um elevado grau de resolubilidade de demandas nas unidades locais.⁵

• *Compromisso de gestão*, no sentido de que tem uma orientação finalística e responde por resultados perante a população brasileira. Os administradores públicos pautam sua conduta não apenas pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade dos atos de gestão, conforme estabeleceu a Constituição de 1988, mas principalmente tendo em vista a responsabilidade objetiva perante a sociedade.⁶

Em face desse quadro político-administrativo, o ministro da Agricultura e Reforma Agrária julgou oportuno realizar um evento destinado a congregar a equipe dirigente do MARA em torno de uma ampla discussão quanto aos principais aspectos relacionados com os seus processos de planejamento e gestão, objetivando a reformulação dos métodos e procedimentos de natureza gerencial no âmbito do Ministério, a partir de uma mesma representação com relação a sua missão e aos seus objetivos.

O projeto surgiu na área de recursos humanos do Ministério, como uma atividade educacional do programa de desenvolvimento gerencial do MARA. O ministro encampou a idéia e resolveu dar ao Encontro uma dimensão muito mais ampla do que aquela originariamente proposta, atribuindo ao evento uma significação política, mas também ensejando oportunidade para que o Ministério pudesse repensar a si mesmo, com a participação de seus quadros dirigentes. Era uma oportunidade de reflexão coletiva sobre a realidade da agricultura brasileira, a política agrícola, as limitações do Ministério no tocante aos seus graus de liberdade para formular grandes delineamentos e operar instrumentos de política, seus recursos ins-

Sudene/PNUD/Banco Mundial, 1986.

⁵ Para um modelo de descentralização para a Administração Pública Federal, consultar Lobo, Teresa. Descentralização: uma alternativa de mudança. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 22(1):14-24, jan./mar. 1988. Experiências e oportunidades de descentralização em vários ministérios, inclusive no da Agricultura, estão identificadas em Costa, Frederico Lustosa da. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 21(3): 147-62, jul./set. 1987.

⁶ A idéia de “compromisso de gestão” está associada ao conceito de *responsabilidade objetiva* do dirigente do setor público, que é resgatado em Campos, Anna Maria. *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 24(2):30-50, fev./abr. 1990. Nos últimos cinco anos, a proposta de estabelecimento de contratos de gestão entre o governo e suas empresas ou autarquias, que é uma forma de compromisso de seus dirigentes com determinado padrão de desempenho, tem estado presente no debate sobre reforma e modernização administrativas no Brasil. Encontra-se uma introdução ao tema em Saravia, Enrique Jerónimo. La modificación de las relaciones Estado-empresa: los contratos-programas. *Tendencias actuales del Derecho Administrativo*. Córdoba, Asociación Argentina de Derecho Administrativo, Jano, 1988. Na área privada, é comum o estabelecimento de contratos de trabalho baseados em determinadas expectativas e compromissos de resultados. Um desses contratos, ainda baseado mais em compromissos com aspectos formais e instrumentais do desempenho, pode ser encontrado em Goldimer, Linda Silverman. *Primeiro eu*: um recado do seu cliente. São Paulo, Maltese, 1991. p. 225. Para uma breve teorização sobre a proposta correlata de “contrato-empendedor”, ver Block, Peter. *Gerentes poderosos*: a arte de emanar poder. São Paulo, McGraw-Hill, 1990. p. 65.

titucionais, suas debilidades técnicas, operacionais e administrativas, enfim, sua capacidade gerencial.

O I Encontro de Dirigentes do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária teve, portanto, o propósito de congregar a direção do Ministério em torno das questões político-administrativas mais relevantes para o pleno êxito das ações de governo voltadas para o desenvolvimento agrícola.

Ele pretendeu expor as práticas gerenciais vigentes na administração do MARA, tendo como marco a estrutura de referência estabelecida na Lei Agrícola, no Projeto de Reconstrução Nacional e no novo formato institucional do Ministério. Dessa forma, seria possível estabelecer uma visão compartilhada entre esses dirigentes, tanto no que se refere aos principais problemas que podem obstaculizar a melhoria dos níveis de eficiência, eficácia e efetividade da instituição, como também na formulação de uma estratégia de ação que permita a superação desses problemas.

O evento foi também um momento de integração da equipe, de caráter educacional, que buscou desenvolver a competência político-institucional dos participantes, a partir do estabelecimento de uma representação coletiva com relação aos principais elementos da estratégia de ação do Ministério.

Esse tipo de encontro, portanto, pode ter caráter periódico, pois é uma oportunidade para que o MARA avalie como estão sendo percebidas, interpretadas e postas em prática as diretrizes da política agrícola. Com sua realização regular, o Ministério pode vir a ter elementos para verificar:

- como as diversas áreas do setor público agrícola estão operacionalizando suas diretrizes em programas e projetos;
- que indicadores essas diretrizes oferecem à sua avaliação futura;
- que órgãos do MARA têm condições de descentralizar atividades para os governos estaduais ou para as suas próprias direções nos estados;
- que setores do Ministério podem abrir canais para a participação do produtor rural na formulação e implementação de segmentos da política agrícola;
- como os órgãos e entidades do MARA podem melhorar a articulação entre si e com os governos estaduais;
- que normas e regulamentos dificultam o desempenho das atividades no setor e como podem ser restringidas ou abolidas;
- o que as diversas agências públicas vinculadas ao MARA podem fazer no sentido de melhorar o atendimento oferecido ao produtor rural;
- que ações os diversos setores de governo podem desenvolver no sentido de estabelecer, através do MARA, uma comunicação mais adequada com o produtor rural.

2. *Objetivos do Encontro*

O I Encontro de Dirigentes do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária foi realizado com o propósito de afirmar e partilhar, entre os participantes, os fundamentos valorativos e conceituais do modelo de gestão pública adotado pela administração do MARA. Ao mesmo tempo, pretendia servir ao objetivo de mobilizar o quadro dirigente do Ministério em torno da análise e discussão das principais questões atinentes à formulação e ao desenvolvimento dos processos de planejamento e gestão organizacional no âmbito do MARA, com vistas a subsidiar a formulação e execução de seu Plano de Ação Gerencial. Além dessa finalidade educacional, que contribuiu para desenvolver a competência político-institucional dos membros da equipe dirigente, o evento teve ainda como objetivos específicos:

- promover a integração da equipe e das ações de governo no setor público agrícola;
- uniformizar conceitos e instrumentos de operação relativos aos principais elementos da estratégia de gestão;
- avaliar o conteúdo das práticas de planejamento e gestão vigentes na administração do MARA.
- estabelecer, entre os participantes, uma visão integrada e compartilhada dos cenários econômico, político, social e tecnológico — relevantes para o MARA;
- proceder à análise e discussão dos recursos internos (humanos, financeiros e tecnológicos) disponíveis no MARA para o cumprimento de sua missão institucional;
- desenvolver, junto aos participantes, capacidade analítica concernente à compreensão estruturada das funções gerenciais de nível institucional, essenciais ao pleno êxito do exercício profissional dos dirigentes do MARA, bem como orientá-los quanto à implementação de modelos e técnicas de desenvolvimento gerencial no âmbito da administração pública brasileira.

2.1 Resultados esperados

No final do Encontro, o MARA esperava chegar aos seguintes resultados:

- sensibilizar os participantes para a necessidade de avaliar, rever e transformar as práticas gerenciais em uso;
- alcançar percepções e atitudes comuns com referência aos principais elementos da estratégia de ação gerencial da administração do MARA — planejamento e gestão integrados, desregulamentação, coordenação interinstitucional, compromisso de gestão e responsabilidade objetiva;
- identificar os obstáculos à transformação das diretrizes de seu plano de ação em programas e projetos factíveis e integrados;

- estabelecer os indicadores e mecanismos de operação do sistema de acompanhamento e divulgação da política e ação governamental;
- tornar visível a existência de uma ação coordenada de governo, dando a conhecer aos produtores rurais os esforços empreendidos nesse sentido.

3. *Questões metodológicas*

O Encontro desenvolveu-se através de pronunciamentos de autoridades, palestras, exposições, painéis, debates e trabalhos de grupo. A primeira parte foi dedicada ao estabelecimento de paradigmas conceituais e ao estabelecimento da estrutura de referência para o trabalho, a ser realizado na segunda etapa (ver anexo 1).

Dessa forma, o primeiro dia propiciou um conjunto de intervenções de autoridades e especialistas, que buscava contextualizar a ação do MARA nos cenários político, econômico e institucional, estabelecendo um balizamento quanto aos graus de liberdade do Ministério na formulação/execução da política agrícola.

As exposições das autoridades, que estabeleceram o balizamento político, tiveram início com os pronunciamentos do presidente da República, dos ministros da Agricultura e Reforma Agrária, Economia, Fazenda e Planejamento, Justiça e do secretário de Administração Federal. Cabe a essas autoridades formular — em parceria com o Congresso Nacional — e implementar as políticas públicas de caráter mais geral, bem como definir os instrumentos e estratégias de ação governamental, que seriam validados nos debates previstos para o final do Encontro.

No segundo dia, a parte da manhã contou com uma palestra e um painel que buscavam orientar o foco de análise para o planejamento organizacional, na medida em que circunscreviam os limites de intervenção do MARA ao projeto de modernização do Estado brasileiro e às suas disponibilidades de recursos institucionais. O painel com os debatedores convidados definiu posicionamentos sócio-políticos de setores com grande interface com o Ministério. Na parte da tarde, as palestras tiveram o propósito de estabelecer paradigmas conceituais para uma nova ação gerencial.

Os outros depoimentos trouxeram importantes fundamentos conceituais e experiências sobre as práticas de planejamento e gestão, de acordo com a estrutura de referência definida no planejamento do Encontro e com os fundamentos políticos e conceituais propostos pelos expositores.

Assim, a temática do Encontro foi organizada de modo a que se partisse do geral para o particular, em círculos concêntricos, onde o aspecto mais externo era a conjuntura internacional, o intermediário era o contexto sócio-econômico nacional e, o mais imediato, a ambiência governamental brasileira, até chegar ao sistema organizacional do próprio Ministério.

Dada essa estrutura de referência, foi possível desenvolver a segunda parte do Encontro, que se apoiou no trabalho dos grupos formados para a discussão de um conjunto de temas previamente definidos, de acordo com a relação que se segue:

- missão e objetivos do MARA — as redefinições impostas pelas novas contingências ambientais;

- descentralização, desregulamentação e articulação interinstitucional: orientação para resultados e a aproximação estruturada do MARA com os seus públicos relevantes;

- informatização e sistemas de informações gerenciais — a integração dos bancos de dados do MARA.

Essas discussões foram orientadas por termos de referência previamente elaborados, que estabeleciam a base conceitual e o método de exploração do tema (ver anexos 2 e 3). De certa forma, os dois primeiros eram instrumentos de planejamento estratégico. Os demais constituíam conteúdo relacionado com problemas concretos e estratégias do modelo de gestão a ser adotado pelo MARA — descentralização, desregulamentação e coordenação interinstitucional.

Definida a questão da temática a ser debatida, a principal dificuldade dos organizadores foi a metodologia a ser adotada, uma vez que o grupo com o qual se ia trabalhar era muito grande — entre 150 e 180 pessoas.

Não se tratava de um trabalho convencional de planejamento estratégico, mas se requeria a participação de todos na produção dos resultados a serem expressos no documento final do Encontro. Dessa forma, tornou-se imperiosa a necessidade de subdividir o plenário. Para a realização das atividades referentes à análise e às proposições de mudanças concernentes aos temas propostos, o plenário foi dividido em 10 grupos, cada grupo com uma composição estimada de 17 ou 18 participantes, sendo que o comparecimento efetivo ficou numa média de 12 por grupo.

De modo geral, esses grupos foram formados para atingir determinados objetivos, os quais decorrem da existência de problemas comuns que requerem soluções aceitáveis para todos os participantes. Seu trabalho devia ser organizado e realizado de maneira que todos os seus membros efetivamente contribuíssem, alcançassem o consenso e encontrassem soluções factíveis em um determinado período de tempo.⁷

A formação desses grupos geralmente requer que se trabalhe com equipes constituídas de participantes com diferentes comportamentos, *status* hierárquicos e experiências profissionais. A escolha dos participantes e a composição dos grupos foram feitas de acordo com as possibilidades de interação setorial e regional dentro da estrutura funcional do Ministério, sem contudo caracterizar essa seleção pela posição hierárquica do participante. Por sua vez, a escolha dos oradores e relatores foi feita por processo eletivo, dentro dos próprios grupos.

O trabalho dos grupos contou com a assessoria dos consultores da EBAP/FGV, que, usando técnicas de moderação, realizaram as seguintes tarefas:

- apresentar e discutir os termos de referência;

- expor os procedimentos metodológicos para a realização dos trabalhos dos grupos;

⁷ Os cursos de gerência de projetos da Fundação Alemã para o Desenvolvimento Internacional (DSE) utilizam uma rica metodologia de trabalho de grupos. Sobre o assunto, ver material didático preparado por Team Consult. *Course on methods and techniques of project management*. Berlin, 1989.

- transmitir orientação com relação ao estabelecimento de objetivos, ao planejamento e execução da tarefa e à avaliação dos resultados e procedimentos adotados pelo grupo;
- promover a escolha consensual ou eletiva de um moderador e de um relator para cada grupo;
- apoiar tecnicamente o desenvolvimento dos trabalhos de forma que fossem atingidas as metas propostas;
- assessorar o grupo de sistematização na elaboração do documento final do Encontro (análise e recomendações);
- propor o uso de técnicas de visualização que facilitassem a comunicação dos resultados alcançados pelo grupo.

Uma vez terminados os trabalhos, os consultores técnicos, juntamente com os relatores dos grupos sob sua responsabilidade, reuniram-se para propor um esquema de sistematização das análises e recomendações dos participantes.

Com a participação do coordenador, dos consultores técnicos da EBAP/FGV e dos relatores de cada um dos 10 grupos, foi formado um Comitê de Sistematização, com a tarefa de elaborar um relatório geral que incorporasse as principais análises e recomendações dos participantes, referentes ao tema proposto. De volta ao plenário, todos tiveram oportunidade de apreciar uma primeira versão do relatório elaborado pelos grupos de sistematização.

Pouco mais de 30 dias depois da realização do Encontro, a versão definitiva do relatório final foi concluída pela comissão designada e distribuída a todos os participantes.

4. *Considerações finais*

Quando do delineamento de projetos de seminários de planejamento estratégico ou desenvolvimento gerencial, os idealizadores de um encontro dessa natureza tendem a exagerar as expectativas com relação a seus resultados. Na verdade, o produto da “integração” alcançada ou da “educação” oferecida é quase sempre intangível.

De qualquer modo, a avaliação que se pôde fazer da experiência do I Encontro de Dirigentes do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária, a partir dos dados que a equipe de consultores colheu imediatamente após a conclusão dos trabalhos, revelou que o MARA obteve produtos e resultados imediatos, alguns não-previstos no planejamento do evento, a saber:

- o documento elaborado pelos participantes;
- o conhecimento aprofundado, por todos os participantes, da Lei Agrícola e da estrutura do Ministério;
- a integração de toda a equipe do Ministério;

- a aproximação do MARA com outras áreas de governo que intervêm na formulação da política agrícola ou condicionam o gerenciamento do Ministério;
- a identificação de lideranças não-institucionalizadas;
- o exercício e trabalho em equipe e a tomada de decisões coletivas;
- a adesão, o compromisso e o engajamento de todos os dirigentes na implementação das propostas consignadas no documento final do Encontro.

Esses resultados destacam a importância da cooperação entre instituições de ensino e pesquisa e as organizações que trabalham em áreas relacionadas com seu objeto de estudo. No caso da EBAP, o fato de a administração pública ser tratada como disciplina autônoma permite que ela enriqueça o seu acervo de experiências, atuando em diversos campos da análise de políticas públicas, em programas de modernização e reforma administrativa e em atividades de treinamento gerencial, através dos quais são colhidas informações para produzir conhecimento novo.

Anexo 1

I Encontro de Dirigentes do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária

Local: Centro Nacional de Treinamento da Telebrás

CNTr — Brasília, DF

Data: 25 a 28 abr. 1991

Folha 1

<i>Dia/hora</i>	<i>Evento/assunto</i>	<i>Desempenho</i>	<i>Duração</i>	<i>Localização</i>
<i>Dia 25</i>				
08:00	Ônibus especial saindo do Centro Nacional de Treinamento da Telebrás para uma visita à Expomara	Coordenação do Encontro	00:40'	CNTr
09:30	Recepção aos participantes do I Encontro	Coordenação do Encontro	00:30'	CNTr
10:00	Solenidade de recepção ao Exmo. Sr. Presidente da República Fernando Collor de Mello	Ministros e autoridades	00:10'	Hall do CNTr
10:10	Pronunciamento do Exmo. Sr. Presidente da República	Presidente Fernando Collor	00:30'	Auditório do CNTr
10:40	Homenagem ao Exmo. Sr. Presidente pela sanção da Lei Agrícola e instalação do Conselho Nacional de Política Agrícola, com o plantio de uma muda de pau-brasil	Ministro-secretário executivo CNPA	00:10'	Jardim fronteiro do CNTr
10:50	Despedida do Exmo. Sr. Presidente da República	Ministros e autoridades	00:05'	Hall do CNTr
10:55	Intervalo para o café	Apoio	00:15'	Salas contíguas ao hall do CNTr
11:40	Pronunciamento do Exmo. Sr. Ministro da Agricultura e Reforma Agrária, Antônio Cabrera, sobre A modernização da agricultura brasileira face ao advento da Lei Agrícola e projeto de reconstrução nacional		00:40'	Auditório do CNTr
12:20	Intervalo para almoço	Apoio	02:00'	Restaurante da Telestar

<i>Dia/hora</i>	<i>Evento/assunto</i>	<i>Desempenho</i>	<i>Duração</i>	<i>Localização</i>
14:20	Palestra do Exmo. Sr. Prof. Fernando Homem de Mello, da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo sobre A economia brasileira nos anos 90 – tendências e perspectivas para o setor agrícola e a agroindústria	Prof. Fernando Homem de Mello	00:40'	Auditório do CNTr
15:00	Debate do palestrante com os participantes	Palestrante e participantes	00:30'	Auditório do CNTr
15:30	Intervalo para café	Apoio	00:15'	Salas contíguas ao hall
	Painel: A Lei Agrícola e sua importância para o desenvolvimento da agricultura brasileira	Painelistas e participantes		Auditório do CNTr
15:45	Presidente da Comissão de Agricultura e Política da Câmara dos Deputados	Deputado Udelmo Leão	00:15'	Auditório do CNTr
16:00	Secretário-executivo do Conselho Nacional de Política Agrícola (CNPA)	Dr. Saulo Garcia Queiroz	00:15'	Auditório do CNTr
16:15	Presidente da Confederação Nacional da Agricultura (CNA)	Dr. Antônio Ernesto Werne de Salvo	00:15'	Auditório do CNTr
16:30	Presidente da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (Contag)	Dr. Aloisio Carneiro	00:15'	Auditório do CNTr
16:45	Presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)	Dr. Wilson Thisson	00:15'	Auditório do CNTr
17:00	Professor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo (FIPE/USP)	Prof. Fernando Homem de Mello	00:15'	Auditório do CNTr
17:15	Debate dos painelistas com os participantes	Painelistas e participantes	01:00'	Auditório do CNTr

<i>Dia/hora</i>	<i>Evento/assunto</i>	<i>Desempenho</i>	<i>Duração</i>	<i>Localização</i>
18:15	Pronunciamento do Exmo. Sr. Secretário de Administração Federal João Eduardo Cerdeira de Santana sobre A modernização do Estado brasileiro – o papel dos órgãos e entidades federais	Secretário João Santana	00:45'	Auditório do CNTr
19:00	Encerramento das atividades do 1º dia do Encontro	Coordenação do Encontro		Auditório do CNTr
<i>Dia 26</i>				
	Painel: Abastecimento e administração de preços agrícolas	Painelistas e participantes		
	Apresentação dos painelistas		00:30'	Auditório do CNTr
09:00	Presidente da Companhia Nacional de Abastecimento	Dr. José Mauro Boachero		
09:30	Assessor do ministro da Agricultura e Reforma Agrária	Dr. Celso Matsuda	00:30'	Auditório do CNTr
10:00	Debate dos painelistas com os participantes	Painelistas e participantes	00:30'	Auditório do CNTr
10:30	Intervalo para o café	Apoio	00:15'	Salas contíguas ao hall
10:45	Pronunciamento do Exmo. Sr. Ministro da Justiça Jarbas Gonçalves Passarinho sobre: O projeto de reconstrução nacional	Ministro Jarbas Passarinho	01:45'	Auditório do CNTr
13:00	Intervalo para o almoço	Apoio	01:30'	Restaurante da Telestar
14:30	Palestra do Exmo. Sr. Secretário Executivo do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária Dr. Lourenço José Tavares Vieira da Silva sobre: Avaliação dos recursos internos disponíveis no Ministério	Secretário executivo Lourenço J. Tavares Vieira da Silva	01:00'	Auditório do CNTr
15:30	Intervalo para o café	Apoio	00:15'	Salas contíguas ao hall

<i>Dia/hora</i>	<i>Evento/assunto</i>	<i>Desempenho</i>	<i>Duração</i>	<i>Localização</i>
15:45	Palestra do Prof. Luiz Carlos Sá Carvalho, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ) sobre: Administração de 1990 – possibilidades de uso no setor agrícola	Prof. Luiz Sá Carvalho	00:40'	Auditório do CNTr
16:25	Debate do palestrante com os participantes	Palestrante e participantes	00:20'	Auditório do CNTr
16:45	Palestra do Prof. Mozart Martins Dornas sobre: Comportamento situacional nos processos de mudança organizacional	Prof. Mozart Dornas	00:40'	Auditório do CNTr
17:25	Debate do palestrante com os participantes	Palestrante e participantes	00:20'	Auditório do CNTr
17:45	Apresentação de Metodologia dos trabalhos em grupo, pelo Prof. Fernando Guilherme Tenório, da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas (FGV)	Prof. Fernando Guilherme Tenório	00:40'	Auditório do CNTr
18:25	Encerramento das atividades do 2º dia do Encontro	Coordenação do Encontro		Salas de treinamento
<i>Dia 27</i>				
09:00	Trabalhos em grupo sobre: A redefinição da missão e dos objetivos institucionais do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária, a partir do advento da Lei Agrícola	Moderador, relator e participantes	01:15'	Salas de treinamento
10:15	Intervalo para o café	Apoio	01:15'	Salas contíguas ao hall
10:30	Trabalhos em grupo sobre: Descentralização e desregulamentação buscando os objetivos institucionais	Moderador, relator e participantes	02:00'	Salas contíguas ao hall
12:30	Intervalo para almoço	Apoio	01:30'	Restaurante da Telestar

<i>Dia/hora</i>	<i>Evento/assunto</i>	<i>Desempenho</i>	<i>Duração</i>	<i>Localização</i>
14:00	Trabalhos em grupo sobre: Descentralização e desregulamentação buscando os objetivos institucionais	Moderador, relator e participantes	01:30'	Salas de treinamento
15:30	Intervalo para café	Apoio	00:15'	Salas contíguas ao hall
15:45	Trabalhos em grupo sobre: A coordenação e integração das ações dos órgãos e entidades do Ministério buscando alcançar os objetivos institucionais	Moderador, relator e participantes	02:00'	Salas de treinamento
17:45	Intervalo para o café	Apoio	00:15'	Hall das salas de treinamento
18:00	Encerramento das atividades técnicas do 3º dia do Encontro	Coordenação do Encontro	00:10'	Salas de treinamento
18:10	Atividades de consolidação dos trabalhos em grupo	Coordenação e relatores dos grupos	01:30'	Salas de treinamento
<i>Dia 28</i>				
09:00	Apresentação e debate, no plenário, das propostas de compromisso de gestão do MARA	Coordenação, relatores e participantes	02:20'	Auditório do CNTr
11:20	Intervalo para o café	Apoio	00:15'	Hall das salas de treinamento
11:40	Análise final do Encontro	Coordenação do Encontro	00:30'	Auditório do CNTr
12:10	Avaliação do Encontro pelos participantes	Coordenação, consultores e participantes	00:30'	Auditório do CNTr
12:40	Encerramento pelo Exmo. Sr. Ministro Antonio Cabrera	Ministro Antonio Cabrera	00:20'	Auditório do CNTr
13:00	Almoço de confraternização	Apoio	01:30'	Restaurante da Telestar

Anexo 2
Plano de Ação Gerencial
Termo de referência I
Missão e objetivos

1. Apresentação

O presente Termo de Referência visa criar um Plano de Ação Gerencial que, no nível estratégico do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária (MARA), garanta *a priori* linhas de ação operacionalizadoras das Leis nºs 8.171, de 17 de janeiro de 1991, e 8.174, de 30 de janeiro de 1991, que dispõem sobre a Política Agrícola do país. Assim, o objetivo central deste Plano de Ação Gerencial é o de criar compromissos de gestão dentro da ambiência institucional do MARA, a fim de concretizar as ações e os instrumentos da Política Agrícola.

2. Tema: Missão e objetivos do MARA

3. Conceitos

3.1 *Missão* é o fim mais amplo que o MARA estabelece para si mesmo, de acordo com a Política Agrícola, no apoio ao desenvolvimento das atividades agropecuária, agroindustrial, pesqueira e florestal.

3.2 *Objetivo* é a execução, em termos específicos e concretos, segundo critérios que possam medir resultados, da missão do MARA, através das ações e instrumentos da Política Agrícola.

4. Metodologia dos grupos de trabalho

4.1 Cada grupo de trabalho será constituído de 15 a 20 participantes.

4.2 Os grupos deverão ser formados por pessoas com experiência, formação profissional e posição hierárquica distinta.

4.3 Cada grupo terá um moderador, com a função de motivar e controlar as atividades, e um relator, cujo papel principal é o de escrever, seguindo o roteiro, as principais conclusões do grupo (relatório parcial).

5. Plano de Ação Gerencial – Roteiro

(O objetivo deste roteiro é facilitar, aos grupos de trabalho, a elaboração de seus compromissos de gestão.)

Componentes:

Moderador :

Relator :

Roteiro

1. Missão:

2. Objetivo(s):

3. Estratégia(s): definição do caminho mais adequado para se alcançar o(s) objetivo(s).

4. Programação: definição, no tempo e no espaço, das atividades necessárias à implementação do(s) objetivo(s).

Anexo 3
Plano de Ação Gerencial
Termo de referência II

Descentralização, desregulamentação e coordenação interinstitucional

1. Apresentação

O presente Termo de Referência visa criar um Plano de Ação Gerencial que, no nível estratégico do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária (MARA), garanta *a priori* linhas de ação operacionalizadoras das Leis nºs 8.171, de 17 de janeiro de 1991, e 8.174, de 30 de janeiro de 1991, que dispõem sobre a Política Agrícola do país. Assim, o objetivo central deste Plano de Ação Gerencial é o de criar compromissos de gestão dentro da ambiência institucional do MARA, a fim de concretizar as ações e os instrumentos da Política Agrícola.

2. Temas: Descentralização, desregulamentação e coordenação interinstitucional.

3. Conceitos

3.1 Descentralizar é o processo de delegar ou transferir a decisão e a execução prestadas pelo MARA, no apoio ao setor agrícola, aos estados, Distrito Federal, territórios e municípios.

3.2 Desregulamentar é o processo de redução documental e simplificação processual nas relações jurídico-administrativas, internas e externas, dos órgãos da administração direta e indireta do MARA.

3.3 Coordenação interinstitucional é o processo de integração e complementaridade de objetivos e atividades, dos órgãos da administração direta e entidades da administração indireta do MARA, em relação ao setor agrícola nos estados, Distrito Federal, territórios e municípios.

4. Metodologia dos grupos de trabalho

4.1 Cada grupo de trabalho será constituído de 15 a 20 participantes.

4.2 Os grupos deverão ser formados por pessoas com experiência, formação profissional e posição hierárquica distinta.

4.3 Cada grupo terá um moderador, com a função de motivar e controlar as atividades, e um relator, cujo papel principal é o de escrever, seguindo o roteiro, as principais conclusões do grupo (relatório parcial).

5. Plano de Ação Gerencial – Roteiro

(O objetivo deste roteiro é facilitar, aos grupos de trabalho, a elaboração de seus compromissos de gestão.)

Componentes:

Moderador :

Relator :

Roteiro

1. Descentralizar:

2. Estratégia(s): definição do caminho mais adequado para se alcançar a descentralização.

3. Programação: definição, no tempo e no espaço, das atividades necessárias à implementação da descentralização.

Componentes:

Moderador :

Relator :

Roteiro

1. Desregulamentar:

2. Estratégia(s): definição do caminho mais adequado para se alcançar a desregulamentação.

3. Programação: definição, no tempo e no espaço, das atividades necessárias à implementação da desregulamentação.

Componentes:

Moderador :

Relator :

Roteiro

1. Coordenação interinstitucional:

2. Estratégia(s): definição do caminho mais adequado para se alcançar a coordenação interinstitucional.

3. Programação: definição, no tempo e no espaço, das atividades necessárias à implementação da coordenação interinstitucional.

