

**Ministério da Agricultura, Pecuária e  
Abastecimento – MAPA  
Companhia Nacional de Abastecimento –  
Conab  
Diretoria de Gestões de Estoques – Diges  
Superintendência de Programas  
Institucionais e Sociais de Abastecimento  
– Supab  
PNUD/Conab BRA 03/034**

**Trabalho resgatado da época do Sinac**

**Título:**

**Desenvolvimento de Recursos Humanos  
para a Comercialização Hortigranjeiro**

**Autor:**

**Equipe do CDRH**

**Data:**

**1979**

## APRESENTAÇÃO

A Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB formula um Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Comercialização Hortigranjeira, que tem como objetivo básico:

***Desenvolver um eficiente sistema de comercialização agrícola, apto a agir como estímulo à produção e consumo de produtos hortigranjeiros, oferecendo melhores serviços de comercialização e orientação a produtores, distribuidores e consumidores.***

Para tal, o Programa cuidará de:

1. Treinar pessoal de mercado, especialmente a nível operacional, desenvolvendo melhores habilidades no manuseio de produtos, técnicas de administração e organização de mercado, com vistas ao aprimoramento dos padrões de comercialização e eficácia do sistema de abastecimento.
2. Criar um fluxo de informações, no Sistema Nacional de Comercialização Hortigranjeira, representado pelo SINAC, orientado para os mercados e para os setores de ensino, pesquisa e extensão, agentes que são das mudanças tecnológicas e de comportamento dos operadores de mercado.

A proposta do programa decorre do fato de que a comercialização consiste em um complexo de atividades interdependentes. Daí os meios propostos, para a consecução dos objetivos, procurarem alcançar toda a estrutura operacional da Comercialização Hortigranjeira, existentes nas Unidades integradas do Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento – SINAC e as entidades que, direta ou indiretamente, se envolvem no processo.

Três sub-sistemas compõem o programa proposto:

1. Treinamento de operadores de mercado;
2. Divulgação e informação de fatos da comercialização hortigranjeira;
3. Integração de entidades envolvidas no processo de comercialização.

Estes sub-sistemas têm, como escopo básico, a instituição de um processo de aprendizagem de melhores métodos de desempenho operacional na comercialização, de forma a contribuir, crescentemente, para o desenvolvimento sócio-econômico do País.

Tal a oportunidade do programa, voltado para o desenvolvimento de recursos humanos para atividade deles tão carente, em que pese sua crescente importância para o país, que mereceu o apoio internacional, através do PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO) e da FAO (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION), que emprestarão assistência técnica à CONAB na coordenação do referido Programa, no triênio 78/80.

MÁRIO RAMOS VILELA  
**Diretor Presidente**

## JUSTIFICATIVA

A COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB, tem por atribuição delegada pelo Governo Federal, responsabilidade pela implantação de sistemas racionais de comercialização dos produtos hortigranjeiros, condizente com as necessidades do país e capaz de dar efetiva contribuição na execução da política de abastecimento nacional.

Os problemas de abastecimento são abrangentes e compreendem os aspectos da produção, do comércio atacadista e varejista e das empresas prestadoras de serviço à comercialização, em todos os segmentos da mesma.

A CONAB, como gestora do Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento e em estreita cooperação com os Governos Estaduais e Municipais, tem a responsabilidade de estabelecer mecanismos eficientes na modernização do sistema nacional do abastecimento, de forma a melhorar a eficiência dos operadores da comercialização, no desempenho de suas atividades.

A política de implantação, de Centrais de Abastecimento, de Mercados dos Produtores, e de Varejistas, nos principais centros urbanos e regiões produtoras de hortigranjeiros, deve ser acoplada a um programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos na Comercialização Hortigranjeira, para atender aos objetivos nacionais de desenvolvimento sócio-econômico. A formação de uma estrutura moderna de comercialização de produtos hortigranjeiros, de maneira a possibilitar melhorias substanciais aos setores de produção, atacado e varejo, trará como conseqüência, benefícios ao consumidor, em razão do desenvolvimento integrado, do processo de comercialização, e da adoção de modernos processos operacionais.

O desempenho deficiente de grande parcela dos operadores em comercialização hortigranjeira é fator contribuinte para o agravamento da situação de abastecimento hortigranjeiro nos centros urbanos do país.

A implantação de equipamentos modernos para concentração e distribuição de produtos hortigranjeiros tem evoluído muito no país a tal ponto de termos implantado, em uma década a mais vasta rede de mercados para perecíveis que o mundo moderno conhece. Por outro lado, os serviços de assistência técnica, pesquisa e crédito rural têm proporcionado ao setor produtivo a possibilidade de melhoria substancial na produção hortigranjeira.

O que ainda se observa no Sistema Nacional de Abastecimento, é a ausência de um setor que tenha a responsabilidade pelo treinamento dos operadores de comercialização e que proporciona oportunidade para que esses operadores melhorem a sua eficiência operacional, usufruindo os recursos das facilidades a eles oferecidas, de sorte a que prestem melhores serviços à população a que servem.

Tal é o propósito a ser perseguido pelo PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA A COMERCIALIZAÇÃO HORTIGRANJEIRA, que vem de merecer inclusive, o apoio técnico e financeiro internacional, através do PNUD e FAO.

## OBJETIVOS

O desenvolvimento do nível de conhecimentos, de ordem técnica e gerencial, dos operadores envolvidos no sistema nacional de comercialização de hortigranjeiros, redundará em avanço sócio-econômico da população brasileira.

A implantação do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos para Comercialização Hortigranjeira terá como objetivos:

1. Desenvolver um eficiente sistema de comercialização agrícola, apto a agir como estímulo à produção hortigranjeira, oferecendo melhores serviços de comercialização e orientação a produtores.
2. Treinar pessoal de mercado, especialmente em níveis operacionais, para adquirir melhores habilidades no manuseio de produtos, técnicas de administração e organização de mercado, desenvolvendo, assim, os padrões de comercialização e eficiência como um todo.
3. Criar um fluxo de informações no Sistema Nacional de Comercialização Hortigranjeira orientado para os mercados e para os setores de ensino, pesquisa e extensão, agentes que são mudanças tecnológicas e de comportamento dos operadores do mercado.

## ETAPAS

### 1. GERÊNCIA DO PROJETO

Inclui todos os esforços necessários ao gerenciamento do projeto: o planejamento, a orientação e o controle dos aspectos administrativos.

1.1. **Planejamento** – inclui esforços para o planejamento do tempo, custo, alocação de recursos, e elaboração de projeto;

1.1.1. **Contatar** – inclui esforços no sentido de entrar em comunicação com os órgãos da empresa e outras entidades, que poderão dar apoio metodológico à gerência do projeto;

1.1.2. **Elaborar Projeto** – consiste na elaboração do sistema de planejamento, execução, orientação, controle, avaliação e confecção de cronograma e previsão de orçamento;

1.2. **Controle e Avaliação** – inclui esforços para o controle dos recursos, definições de trabalho, apresentação de relatórios e retroalimentação do sistema, através de avaliações mensais e ocasionais;

1.2.1. **Controlar as Despesas** – inclui a obtenção de dados reais de controle de custo e a comparação entre o custo estimado e o realizado;

1.2.2.**Elaborar Relatórios** – inclui esforços para a confecção de relatórios e gráficos mensais e ocasionais do acompanhamento do projeto, gastos, etc...

1.2.3.**Efetuar Correções** – inclui esforços para a adoção de medidas de controle destinadas à correção de uma distorção ou o aproveitamento de uma situação bastante favorável;

1.3. **Orientação Executiva do Projeto** – inclui esforços para assegurar que as atividades sejam executadas de acordo com o planejamento;

1.3.1.**Supervisionar** – consiste em instruir e guiar as tarefas dentro das diretrizes do plano aprovado;

1.3.2.**Motivar** – estimular e inspirar os executores das tarefas, por meio de incentivos, para alcançarem as metas estabelecidas;

1.3.3.**Coordenar** – consiste em obter garantias que as tarefas serão executadas, de acordo com sua importância e evitando conflitos.

1.3.4.**Adestrar** – consiste em explicar aos executores das tarefas, como cada um deve desempenhar as suas funções, seus deveres e responsabilidades;

## 2. LEVANTAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DOS OPERADORES DA COMERCIALIZAÇÃO HORTIGRANJEIRA

**2.1. Identificar Tipos de Operadores** – inclui esforços no sentido de identificar os tipos de operadores que exercem função de: produção, comércio, orientação, execução técnica e formação profissional, no sistema de comercialização hortigranjeira;

**2.1.1. Definir Funções dos Operadores** – inclui esforços no sentido de, observadas as atividades dos operadores, definir as funções dos mesmos no sistema de comercialização hortigranjeira;

**2.2. Levantar Requisitos para Desempenho dos Operadores** - consiste em indicar os requisitos necessários para os operadores exercerem suas atividades no processo de comercialização hortigranjeira;

**2.2.1. Definir Requisitos para Desempenho dos Operadores** – inclui esforços para definição dos requisitos que os operadores de comercialização hortigranjeira precisam ter para exercerem suas atividades operacionais;

**2.2.2. Elaborar Fichas** – consiste em relacionar os requisitos para desempenho dos operadores de comercialização hortigranjeira, em documento adequado, para apreciação e compreensão:

### 3. DEFINIR PADRÃO DE DESEMPENHO IDEAL PARA OPERADORES;

Inclui esforços para pré definir os requisitos necessários para desempenho ideal dos operadores de mercado, em todas as categorias e a elaboração de quadros ilustrativos, que serão analisados em seminário interno e externo;

3.1. **Seminário "A"** – refere-se ao seminário interno, constituído por técnicos do DECEN e de outros Departamentos da empresa, para estudo do documento preliminar dos requisitos para desempenho ideal dos operadores da comercialização hortigranjeira, e elaboração de documento onde estarão definidos estes requisitos;

3.1.1. **Marcar Data** – refere-se a escolha de época para a realização do seminário, que melhor atenda os interesses dos participantes e da empresa.

3.1.2. **Elaborar Projeto** – consiste no planeamento de todas as condições para a realização do seminário;

3.2. **Seminário "B"** – refere-se ao seminário externo, com a participação de outras entidades que, de forma direta, ou indireta, tenham responsabilidade na formação de operadores de comercialização hortigranjeira. Neste seminário serão discutidas as conclusões do seminário "A" e a viabilidade de trabalho integrado, previsto no item 5-B;

3.2.1. **Elaborar Projeto** – consiste no planeamento de todas as condições para a realização do seminário;

#### 4.A. CADASTRAR OPERADORES

Refere-se ao levantamento e cadastramento dos operadores, por categoria, utilizando-se o processo de computação;

4.A.1. **Levantar Dados** – inclui a elaboração e aplicação de instrumentos e a computação dos dados;

4.A.1.1. **Elaborar Instrumentos** – refere-se à criação de instrumentos, fichas e outros papéis, adequados ao levantamento dos dados;

4.A.1.2. **Aplicar Instrumentos** – refere-se à coleta dos dados;

4.A.2. **Cadastrar** – inclui a análise e sistematização dos dados e o cadastramento dos operadores, por categoria;

4.A.2.1. **Analisar Dados** – inclui a identificação dos estágios atuais do desenvolvimento dos operadores, assim como sua situação no processo de comercialização Hortigranjeira;

4.A.2.2. **Sistematizar Dados** – refere-se à listagem das situações e estágios de desenvolvimento, enquadrando os operadores nas categorias já definidas, de acordo com suas funções características;

4.A.2.3. **Registrar os Operadores** – refere-se ao cadastramento dos operadores, com utilização de computação de dados.

## 5.A. DEFINIR QUADRO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Refere-se à identificação da situação atual e diagnóstico das necessidades de treinamento dos operadores;

5.A.1. **Identificar Situação Atual dos Operadores** – refere-se à identificação do grau de desenvolvimento atual dos operadores;

5.A.1.1. **Elaborar Instrumentos** – refere-se à criação de instrumentos adequados, para levantamento da situação e identificação das necessidades de treinamento dos operadores;

5.A.1.2. **Aplicar Instrumentos** – consiste na utilização dos instrumentos para a realização da coleta de dados;

5.A.1.3. **Computar Dados** – refere-se à sistematização dos dados colhidos e à distribuição das necessidades, por categoria de operadores;

5.A.2. **Diagnosticar Necessidades** – refere-se ao diagnóstico das necessidades levantadas, que fornecerá os elementos para o início de 2 (duas) atividades meios do projeto: Treinamento e Informação;

5.A.2.1. **Analisar Necessidades** – consiste no estudo e análise das necessidades indicadas no levantamento executado junto aos operadores;

5.A.2.2. **Apresentar Diagnóstico** – refere-se ao estabelecimento dos tipos de

conhecimentos e treinamentos que devem ser devolvidos, para que os operadores tenham um desempenho eficiente;

#### 6.A. CONSOLIDAR DADOS

Refere-se à sistematização das prioridades e a montagem de programas de treinamento para os operadores;

6.A.1. **Definir Prioridades** – refere-se à escolha das áreas ou regiões e da clientela que primeiro será atendida na implantação do programa de desenvolvimento;

6.A.1.1. **Definir Clientela** – consiste em escolher os grupos de operadores que, por ordem de prioridade, serão informados e/ou treinados;

6.A.1.2. **Definir Áreas** – refere-se à eleição das áreas ou regiões prioritárias para receber treinamento e/ou informação;

6.A.2. **Montar Programa de Treinamento** – refere-se à elaboração de projetos de treinamento dirigidos para áreas ou regiões e clientela;

6.A.2.1. **Definir Clientela** – constitui-se na definição da clientela prioritária a ser atendida pelo processo de treinamento;

6.A.2.2. **Elaborar Projetos** – refere-se à elaboração de projetos de treinamento, para as áreas ou regiões e clientela

indicadas para receber um atendimento prioritário;

#### 7.A. SENSIBILIZAR ENTIDADES

Consiste na busca de conscientização das entidades, ligadas direta, ou indiretamente, à comercialização hortigranjeira;

7.A.1. **Realizar Palestras** – refere-se ao convite a pessoas e entidades ligadas direta ou indiretamente à comercialização hortigranjeira, para realizar palestras, cursos, seminários, painés, reuniões, etc.

7.A.1.1. **Definir Clientela** – refere-se à eleição de pessoas ou entidades ligadas direta ou indiretamente à comercialização hortigranjeira que deverão participar das palestras, cursos, seminários, painés e reuniões;

7.A.1.2. **Elaborar Projeto** – consiste na elaboração de projeto para a realização das palestras; cursos, seminários, painés e reuniões;

7.A.2. **Sugerir Adequação Curricular** – refere-se à análise de currículos e apresentação de sugestões que os tornem mais identificados com a realidade da comercialização hortigranjeira;

7.A.2.1. **Analisar Currículos** – refere-se ao estudo de currículos atuais, das escolas cujas atividades de ensino contemplem a transmissão de conhecimentos em comercialização hortigranjeira,

comparando seus conteúdos programáticos e carga horária, com os processos atuais e reais da comercialização;

7.A.2.2. **Efetuar Seminários** – constitui-se na realização de seminários para discussão e apresentação dos currículos analisados e das sugestões corretivas;

7.A.2.3. **Propor Adequação Curricular** – sugerir modificações nos currículos analisados e a adequação dos mesmos às necessidades de treinamento dos operadores da comercialização hortigranjeira;

#### 8.A. TREINAR OPERADORES DE COMERCIALIZAÇÃO

Refere-se à execução dos projetos desenvolvidos em 6.A.2., para o treinamento de: produtor, atacadista, varejista, orientador de mercado, gerente de mercado e extensionista rural;

8.A.1. **Treinar Produtor** – refere-se à execução de treinamento para produtores, observadas as indicações estabelecidas no projeto de treinamento;

8.A.1.1. **Elaborar Projeto** – refere-se à elaboração de projeto de treinamento, de acordo com as necessidades da clientela indicada para ser atendida prioritariamente;

8.A.1.2. **Executar Treinamento** – refere-se à execução das atividades de treinamento

conforme projeto desenvolvido em  
8.A.1.1.;

**8.A.2. Treinar Comerciantes Atacadistas** – refere-se à execução de treinamento para comerciantes atacadistas de hortigranjeiros, observadas as indicações estabelecidas no projeto de treinamento;

8.A.2.1. **Elaborar Projeto** - refere-se à elaboração de projeto de treinamento, de acordo com as necessidades da clientela indicada para ser atendida prioritariamente;

8.A.2.2. **Executar Treinamento** – refere-se à execução das atividades de treinamento conforme projeto desenvolvido em 8.A.2.1.;

**8.A.3. Treinar Comerciantes Varejistas** – refere-se à execução de treinamento para comerciantes varejistas de hortigranjeiros, observadas as indicações estabelecidas no projeto de treinamento;

8.A.3.1. **Elaborar Projeto** – constitui-se na elaboração de projeto de treinamento, de acordo com as necessidades da clientela indicada para ser atendida prioritariamente;

8.A.3.2. **Executar Treinamento** – refere-se à execução das atividades de treinamento conforme projeto desenvolvido em 8.A.3.1.;

8.A.4. **Treinar Orientadores de Mercado** – constitui-se na execução de treinamento para orientadores de mercado das Unidades do SINAC, observadas as indicações estabelecidas no projeto de treinamento;

8.A.4.1. **Elaborar Projeto** – constitui-se na elaboração de projeto de treinamento, conforme as necessidades da clientela indicada para ser atendida prioritariamente;

8.A.4.2. **Executar Treinamento** – refere-se à execução das atividades de acordo com projeto desenvolvido em 8.A.4.1.;

8.A.5. **Treinar Gerentes de Mercado** – refere-se à execução de treinamento para gerentes de mercado, observadas as indicações estabelecidas no projeto de treinamento;

8.A.5.1. **Elaborar Projeto** – constitui-se na elaboração de projeto de treinamento, de acordo as necessidades da clientela indicada para ser atendida prioritariamente;

8.A.5.2. **Executar Treinamento** – refere-se à execução das atividades de treinamento conforme projeto desenvolvido em 8.A.5.1.;

8.A.6. **Treinar Extensionistas Rurais** – constitui-se na execução de treinamento para extensionistas rurais, envolvidos na orientação a produtores de

hortigranjeiros, observadas as indicações estabelecidas no projeto de treinamento;

8.A.6.1. **Elaborar Projeto** – refere-se à elaboração de projeto de treinamento, conforme as necessidades da clientela indicada para ser atendida prioritariamente;

8.A.6.2. **Executar Treinamento** – refere-se à execução das atividades de treinamento de acordo com projeto desenvolvido em 8.A.6.1.;

## 9. AVALIAR RESULTADOS

Refere-se ao acompanhamento do processo desencadeado em 4.A.e à análise de dados.

9.1. **Acompanhar Processo** – constitui-se no controle do processo desencadeado em 4.A., por meio de relatórios formais ou informais, verificando-se se e como o trabalho está sendo executado;

9.1.1. **Coordenar as Atividades** – consiste em assegurar que as atividades do processo sejam executadas segundo as indicações do projeto e com um mínimo de conflitos;

9.2. **Avaliar Dados** – constitui-se na avaliação quantitativa dos dados para verificar se o planejado está sendo executado e como está sendo executado;

9.2.1. **Medir Resultados** – refere-se à análise quantitativa dos resultados do processo;

9.2.2. **Analisar Resultados** – refere-se à análise qualitativa dos resultados do processo, comparando os objetivos estabelecidos com os alcançados.

9.2.3. **Propor Correções** – consiste na adoção de medidas de correção de uma distorção, ou aproveitamento de uma situação favorável.

#### 10.A. ELABORAR RELATÓRIO

Inclui a descrição das atividades, da mensuração dos resultados da avaliação e das proposições corretivas.

10.A.1. **Descrever o que foi executado** – constitui-se na descrição das atividades executadas comparadas com as projetadas.

10.A.2. **Apresentar Avaliação** – refere-se à apresentação dos resultados quantitativos e qualitativos, à indicação dos desvios, dando informações imediatas do desenvolvimento do trabalho, fornecendo subsídios à retroalimentação do processo evolutivo.

10.A.3. **Apresentar Resultados** – refere-se à comparação dos resultados esperados, conforme as metas estabelecidas no processo, com os resultados obtidos e sugestão de correções necessárias.

#### 6.B. MONTAR PROGRAMA DE DIVULGAÇÃO E INFORMAÇÃO

Refere-se à elaboração de projetos de divulgação e informações dirigidos para clientela constituída de operadores da comercialização hortigranjeira;

6.B.1. **Definir tipos de informações necessárias** – refere-se à definição dos tipos de informações necessárias para os operadores de comercialização hortigranjeira, em função das suas necessidades de conhecimento, para obtenção de maior eficiência operacional;

6.B.1.1. **Coletar Informações** – consiste na coleta de informações sobre fatos da comercialização que sucedem nas unidades do SINAC, CEAGESP e outras empresas, sobre as atividades de pessoas ou entidades que exercem trabalhos de pesquisa e ensino na área da comercialização hortigranjeira, sobre publicações que tratam do problema comercialização hortigranjeira;

6.B.1.2. **Sistematizar as Informações** – refere-se ao tratamento e adequação que deverá ser dado às informações coletadas, de forma que possam atingir a clientela prioritariamente eleita;

6.B.2. **Definir Estratégias para Divulgação** – consiste no estabelecimento da forma e métodos de divulgação para que as informações alcancem a clientela escolhida;

6.B.2.1. **Definir Clientela** – constitui-se na eleição da clientela a ser atingida pelo

processo de divulgação, observadas as prioridades estabelecidas no projeto;

6.B.2.2. **Escolher Meios de Divulgação** – refere-se à escolha dos meios a ser utilizados na divulgação de informes para atingir a clientela escolhida em 6.B.2.1.;

6.B.2.3. **Elaborar Instrumentos** – consiste na elaboração dos instrumentos de divulgação, em função das necessidades de conhecimento da clientela escolhida em 6.B.2.1.;

#### 7.B. EXECUTAR DIVULGAÇÃO

Refere-se à execução das atividades de divulgação, conforme programa definido em função da clientela escolhida e de suas necessidades;

7.B.1. **Executar Processo** – consiste na execução de processo específico de divulgação, observadas as indicações decorrentes das necessidades da clientela escolhida;

7.B.1.1. **Utilizar Meios** – refere-se à utilização dos meios adequados e disponíveis para atingir as metas estabelecidas no programa de divulgação;

#### 8.B. AVALIAR RESULTADOS

Refere-se ao acompanhamento do processo desencadeado em 6.B. e à análise dos dados.

8.B.1. **Acompanhar Processo** – constitui o controle do processo desencadeado em 6.B., por meio de relatórios formais e informais, verificando-se se e como o trabalho está sendo desenvolvido.

8.B.1.1. **Coordenar Atividades** – consiste em assegurar que as atividades do processo sejam executadas segundo as indicações do projeto e com um mínimo de conflitos.

8.B.2. **Avaliar Dados** – constitui-se na avaliação quantitativa e qualitativa dos dados para verificar se o planejado está sendo executado e como está sendo executado.

8.B.2.1. **Medir Resultados** – refere-se à mensuração quantitativa dos resultados do processo.

8.B.2.2. **Analisar Resultados** – refere-se à análise qualitativa dos resultados do processo, comparando objetivos estabelecidos com os alcançados.

8.B.2.3. **Propor Correções** – consiste na adoção de medidas de correção de uma distorção, ou o aproveitamento de uma situação favorável.

## 10.B. ELABORAR RELATÓRIO

Inclui a descrição das atividades, da mensuração dos resultados, da avaliação e das proposições corretivas;

10.B.1. **Descrever o que foi executado** – constitui-se na descrição das atividades executadas comparadas com as projetadas.

10.B.2. **Apresentar Avaliação** – refere-se à apresentação dos resultados quantitativos e qualitativos, à indicação dos desvios, dando informações imediatas do desenvolvimento do trabalho, fornecendo subsídios à retroalimentação do processo evolutivo.

10.B.3. **Apresentar Resultados** – refere-se à comparação dos resultados esperados, conforme as metas estabelecidas no processo, com os resultados obtidos e sugestões de correções necessárias.

#### 4.B. PROPOR TRABALHO INTEGRADO

Consiste na discussão e proposição de trabalho integrado com entidades públicas ou privadas, que operam na formação ou desenvolvimento de recursos humanos, e cujos programas possam ser relacionados com os objetivos do projeto de Desenvolvimento de Recursos Humanos para Comercialização Hortigranjeira;

4.B.1. **Contatar com outras Entidades de Formação de Operadores** - refere-se aos esforços para envolver entidades ou pessoas relacionadas com o processo de transmissão de conhecimentos sobre comercialização hortigranjeira, para contribuírem na execução do programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos a Comercialização Hortigranjeira;

4.B.1.1. **Organizar Reuniões** – constitui-se na organização de reuniões de grupos, com a finalidade de discutir objetivos comuns e integrar esforços para melhoria dos desempenhos e realização de correções necessárias;

4.B.2. **Definir Estratégias de Ação Conjunta com outras Entidades** - refere-se à definição das ações que devem ser adotadas para alcançar os objetivos propostos no projeto de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Comercialização Hortigranjeira;

4.B.2.1. **Propor Ação Integrada** – consiste na adoção de diretrizes, por parte de grupo de pessoas ou entidades, relacionadas com o processo de desenvolvimento de recursos humanos na comercialização hortigranjeira, para que a tomada de decisões seja facilitada e adequada aos objetivos do programa estabelecido;

#### 5.B. EXECUTAR TRABALHO INTEGRADO

Refere-se à execução dos trabalhos integrados e definidos em 4.B.2.1.,

#### 6.C. AVALIAR RESULTADOS

Refere-se ao acompanhamento do processo desencadeado em 4.B. e à análise dos dados.

6.C.1. **Acompanhar Processo de Integração** – constitui o controle do processo desencadeado em

4.B., por meio de relatórios formais e informais, verificando-se se e como o trabalho está sendo desenvolvido.

6.C.2. **Avaliar Dados** – constitui-se na avaliação quantitativa e qualitativa dos dados para verificar se o planejado está sendo executado e como está sendo executado.

6.C.2.1. **Medir Resultados** – refere-se à mensuração quantitativa dos resultados do processo.

6.C.2.2. **Analisar Resultados** – refere-se à análise qualitativa dos resultados do processo, comparando objetivos estabelecidos com os alcançados;

6.C.2.3. **Propor Correções** – consiste na adoção de medidas de correção de uma distorção, ou o aproveitamento de uma situação favorável.

#### 10.C. ELABORAR RELATÓRIO

Inclui a descrição das atividades, da mensuração dos resultados, da avaliação e das proposições corretivas;

10.C.1. **Descrever o que foi Executado** – constitui-se na descrição das atividades executadas comparadas com as projetadas.

10.C.2. **Apresentar Avaliação** – refere-se à apresentação dos resultados quantitativos e qualitativos, à indicação dos desvios, dando informações imediatas do desenvolvimento do

trabalho, fornecendo subsídios à retroalimentação do processo evolutivo.

10.C.3. **Apresentar Resultados** – refere-se à comparação dos resultados esperados, conforme as metas estabelecidas no processo, com os resultados obtidos e sugestão de correções necessárias.