

ALBA VALÉRIA SABOIA TEIXEIRA

**A LEI Nº 11.091/2005 COMO FATOR DE INFLUÊNCIA  
NO PLANO DE CARGOS E CARREIRA DOS TÉCNICOS-  
ADMINISTRATIVOS, VISANDO À BUSCA DA  
COMPETÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Monografia apresentada à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Negociação Coletiva. Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. – Cristina Amélia Carvalho

---

Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Brasília, 01 de dezembro de 2010.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**A LEI Nº 11.091/2005 COMO FATOR DE  
INFLUÊNCIA NO PLANO DE CARGOS E CARREIRA  
DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS, VISANDO À  
BUSCA DA COMPETÊNCIA NO AMBIENTE DE  
TRABALHO**

**ALBA VALÉRIA SABÓIA TEIXEIRA**

**PORTO VELHO- RO  
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**A LEI Nº 11.091/2005 COMO FATOR DE  
INFLUÊNCIA NO PLANO DE CARGOS E CARREIRA  
DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS, VISANDO À  
BUSCA DA COMPETÊNCIA NO AMBIENTE DE  
TRABALHO**

Monografia apresentada para Obtenção  
do Certificado de Especialização pelo  
Curso de Negociação Coletiva da  
Universidade Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul – UFRGS

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra.Mariana Baldi

**PORTO VELHO- RO  
2010**

*Dedicatória*

**À minha família**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por permitir a realização desta pesquisa, à professora orientadora Mariana Baldi e à professora Cynthia Menda por ter estado presente em todo o processo de elaboração desta monografia e a toda a minha família e amigos que torceram e incentivaram para a conclusão deste trabalho.

“Não é no silêncio que os homens se fazem,  
mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão.”

Paulo Freire

**RESUMO:** Este artigo apresenta um estudo sobre a formação dos Técnicos-Administrativos da Universidade Federal de Rondônia - UNIR, a partir da Lei 11.091/2005, que prevê recursos específicos para reestruturação de carreiras, avaliação de desempenho, capacitação e incentivos dos servidores das IFES. Inicialmente, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica sobre a importância da qualificação e Desenvolvimento na Gestão por Competências, para subsidiar a análise do plano de capacitação, através de uma pesquisa documental, em todas suas fases. Constatou-se que o investimento no capital humano deixou de ser privilégio, de poucas organizações, para se tornar uma realidade em grande parte delas. Também foi desenvolvida uma coleta de dados por meio de questionários junto a servidores que participaram das ações de treinamento e capacitação. Ao final, sugere-se que o desafio dos gestores de organizações públicas passe pela competência de realizar a gestão dessas organizações com eficiência e efetividade, baseada na prestação de um serviço público com qualidade e, ao mesmo tempo, orientada para o desenvolvimento e uso do conceito de cidadania.

**PALAVRAS-CHAVES:** Administração Pública Federal; Competência; Gestão por Competências; Formação de Técnicos-Administrativos.

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	7
<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	12
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
3.1 Gestão por Competência no Ambiente Organizacional.....	17
3.2 Capacitação profissional; um meio para progressão na carreira.....	21
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	31
<b>5 ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	33
5.1 Incentivos à qualificação do servidor.....	33
5.2 A gestão de competências como ferramenta de apoio à gestão de Pessoas.....	37
5.3 O sindicato frente à negociação coletiva.....	44
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	48
<b>APENDICES</b> .....	53



## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos, no decorrer da década de 90 até hoje, vem passando por um processo de transformação. Conceitos ligados à gestão baseada nas competências como: acumulação do saber, gestão de desempenho, gestão estratégica de recursos humanos e gestão do capital intelectual, vem ganhando espaço no cenário organizacional. Existem variadas formas de gestão, porém, todas voltadas para o capital intelectual do indivíduo. Muitos artigos discutem a importância de administrarem-se as competências e o conhecimento organizacional para alcançarem vantagem competitiva. Daí surge um grande desafio na administração pública brasileira: aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas no Brasil.

Verifica-se, neste ponto, a principal motivação para escolha do tema do presente trabalho: a Lei nº 11.091/2005 como fator de influência no plano de cargos e carreira dos técnicos-administrativos, visando à busca da competência no ambiente de trabalho. A constituição de um plano de carreira, a valorização no campo salarial e a criação de instrumentos que sirvam de incentivo profissional e crescimento na instituição são fatores primordiais. Há alguns anos, o modelo mais utilizado de plano de carreira nas instituições de ensino superior brasileiras era baseado em promoções por titulação e tempo de casa - uma maneira de oferecer estabilidade aos profissionais e garantir que o quadro da instituição permanecesse completo e qualificado.

Os seres humanos são socialmente e historicamente capazes de aprender. E dentro dessa percepção são valorizados. São tidos como indispensáveis para a organização e são permitidos a eles mudarem de função ou cargo através do desenvolvimento de suas habilidades e competências. O conhecimento passou a ser o recurso mais importante para as organizações. A Gestão por Competência pode ser feita a partir de um modelo, mapeando as competências organizacionais e profissionais de modo a identificar as competências que a organização e seus funcionários possuem e as que deverão ser desenvolvidas para que realizem os trabalhos e projetos necessários, visando o crescimento da organização.

A função pública vem passando por transformações e uma delas é o fortalecimento, valorização e a motivação dos servidores públicos

contemplando diversas dimensões como: política de remuneração e de concessão de benefícios, resguardando o equilíbrio das contas públicas, assegurando a qualidade de vida do servidor e de sua família - política de carreiras, capaz de permitir a ascensão profissional, de acordo com critérios que privilegiem a busca do aprimoramento técnico e o bom desempenho das funções, e - uma política de capacitação que permita o desenvolvimento continuado das habilidades e conhecimentos do servidor, dotando-o dos meios indispensáveis para melhor executar suas atribuições e responsabilidades em uma sociedade cada vez mais exigente no que se refere à qualidade dos serviços públicos.

Há um enfoque sobre o entendimento dos servidores sobre a importância de uma gestão de competências dentro da Instituição, pois sabemos que o aperfeiçoamento permanente poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. No entanto, falar em Gestão por competência não é tão mais importante, do que saber se os servidores têm o devido discernimento do que significa competência. Essa “noção de competência” também será objeto de estudo em nossa análise.

O Governo Federal, em 2005, criou um programa de atualização e capacitação dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, através da Lei 11.091/05, na qual garante recursos para uma reestruturação de carreiras, avaliação de desempenho, capacitação e qualificação dos servidores. A criação dessa lei vem de encontro com as demandas de uma sociedade muito mais exigente. Com a edição da Lei 11091/05, as áreas de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino passaram a se responsabilizar pelo desenvolvimento dos programas de avaliação de desempenho e capacitação.

Esta monografia está estruturada da seguinte forma:

- ✓ Contextualização do tema;
- ✓ Levantamento de informações através de coleta de dados sobre o entendimento dos técnicos-administrativos da Universidade Federal de Rondônia acerca da gestão por competências e se os mesmo têm conhecimento do que significa competência e qual sua importância dentro da Instituição.
- ✓ Análise das respostas e confronto com a lei 11.091/2005.

Assim o trabalho se divide: parte introdutória, em seguida a contextualização do tema, método usado para o estudo, análise e interpretação dos resultados obtidos na pesquisa utilizada e ao final é apresentado a conclusão baseada na pesquisa com sugestões para o aprimoramento do processo de qualificação dos servidores da instituição em estudo.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A palavra competência vem sendo conceituada e utilizada de várias maneiras por estudiosos e especialistas em gestão de pessoas. Leboyer (2000, p. 21) considera competências como “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”. Sobre o mesmo termo, Fleury (2000, p. 16) informa que “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Por fim, Perrenoud (2003, p. 27) se refere a um “conjunto diversificado de conhecimentos da profissão, de esquemas de ação e de posturas que são mobilizados no exercício do ofício. (...) As competências são, ao mesmo tempo, de ordem cognitiva, afetiva, conativa e prática.”

Segundo Resende (2000, p.28) “competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente”. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e auto-desenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

A Lei nº 11.091/2005 instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Essa lei trouxe um novo paradigma na relação entre o servidor e a Instituição, privilegiando e estimulando o aperfeiçoamento e a qualificação.

A questão que interessa a este trabalho refere-se à importância de uma gestão por competências para os técnico-administrativos da Universidade Federal de Rondônia. Sob essa perspectiva o objetivo geral do estudo foi analisar se existe o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais, sob a perspectiva da lei nº 11.091/2005, que prevê o incentivo à qualificação, que será oferecido como um percentual sobre o vencimento

básico do servidor que concluir cursos de educação formal num nível acima do exigido para o cargo ocupado.

Nesse enfoque, verificamos também os objetivos específicos que se constituem em:

- Verificar os programas de capacitação de pessoal que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;
- Analisar se existe o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais, sob a perspectiva da lei nº 11.091/2005 e qual o nível de conhecimento que os servidores têm acerca do tema.
- Verificar como o Sindicato, através da negociação coletiva, estabelece as formas e condições de trabalho/remuneração para seus representados.

É notável a velocidade em que a valorização do funcionário, ao longo do tempo tem crescido. A Administração Pública, por ser um dos principais empregadores em nosso país, passou a atuar em setores da iniciativa privada, alterando-se a feição do funcionário público. O resultado foi a identificação cada vez maior das necessidades do trabalhador do setor público com as do trabalhador do setor privado, acarretando conflitos coletivos que reclamam mecanismos para dissolvê-los.

Mudanças constantes no ambiente organizacional têm gerado grandes transformações nos Recursos Humanos. A eficiência e eficácia se tornaram um dos objetivos organizacionais que a Administração busca alcançar.

A eficiência e a eficácia são aliadas nas demandas de uma organização, pois o ideal seria a aliança entre as duas formas de agir, tanto dos profissionais que fazem a organização se movimentarem, como da própria organização, que necessita garantir seu trabalho possuindo uma visão privilegiada em sua atuação.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p.496) eficiência significa fazer direito o trabalho, enquanto eficácia significa fazer o trabalho certo, produzir o que tem de ser produzido e levar em conta suas metas, objetivos e demandas de grupos de pessoas, que influenciam o desempenho de uma companhia e são sua razão de ser.

A responsabilidade pela eficiência no serviço público, passa pelo servidor e pela Administração, que deve oferecer as condições necessárias para que o serviço seja cada vez menos burocrático, incentivando novos modelos de gestão que priorize a agilidade e produtividade, com o devido respeito aos demais princípios constitucionais.

A relevância do tema é também abordada nos estudos de Resende (2000), que considera que a competência vem contribuindo também para a valorização do ser humano, que agora não é apenas mais um funcionário dentro de uma organização, e sim, alguém capaz de se desenvolver e de se tornar um parceiro fundamental dentro das atividades organizacionais. Alguém no qual os gestores devem investir e, principalmente, dar maior poder de participação dentro das decisões e das estratégias da empresa. Visto que, as pessoas são peças chaves para o crescimento organizacional, desenvolver suas competências significa alavancar o potencial de crescimento da organização.

Para que haja o crescimento da organização, se faz necessário que haja investimento na qualificação dos trabalhadores. A nossa realidade de formação profissional é diferente das experiências internacionais. Sindicato e formação profissional sempre estiveram muito relacionados, o movimento sindical teve suas origens marcadas por reivindicações de um tipo de educação – a educação profissional - indispensável ao trabalhador industrial, que necessitava de qualificação em uma determinada profissão que substituísse as artes e ofícios dos antigos artesãos. Desde então, a preparação para o trabalho tem sido um dos focos da ação sindical em diferentes países, com variados tipos e níveis de intervenção.

Para Nascimento (2001) a Negociação Coletiva é destinada à formação consensual de normas e condições de trabalho que serão aplicadas a um grupo de trabalhadores e empregadores. Ela está na base da formação do direito do trabalho como uma das suas fontes de produção.

De acordo com o Decreto Legislativo nº 22, de 12 de maio de 1992, de Fomento à Negociação Coletiva “a negociação coletiva compreende todas as negociações que tenham lugar entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregadores ou uma organização ou várias organizações de

empregadores, e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, com fim de:

- a) fixar as condições de trabalho e emprego; ou
- b) regular as relações entre empregadores e trabalhadores; ou
- c) regular as relações

A negociação coletiva envolve diferentes esferas como: melhorias nas condições de trabalho dos trabalhadores, a atuação das pessoas políticas na prestação dos serviços, o desempenho das funções e a qualidade da prestação dos serviços, que vem a ser de interesse social, não implicando somente a questão salarial.

Os sindicatos devem participar obrigatoriamente das negociações coletivas (art. 8º, VI, da CF), o que prestigia a autonomia privada coletiva. Não só os sindicatos devem negociar, mas também as federações ou confederações, ou ainda, entidades sindicais registradas ou não.

A Convenção n. 98 assegura o direito de sindicalização e de negociação coletiva. A Convenção n. 154 que versa sobre o fomento à negociação coletiva, prevendo que esta deve ser possibilitada a todos os empregadores e a todas as categorias de trabalhadores. O Comitê de Liberdade Sindical considera o direito de negociar elemento essencial da liberdade sindical. A Recomendação n. 163 da OIT esclarece que o direito de negociação deve ser amplo, assegurado a todas as organizações, em qualquer nível, compreendendo o da empresa, do estabelecimento, da atividade, do bairro, da região, do Estado.

Os desafios da negociação estão na capacidade dos sindicalistas apresentarem propostas para a formação profissional frente às novas formas de produzir e de organizar a produção de bens e serviços e de tratarem o conjunto de questões que perpassam a preparação para o trabalho.

É nessa visão que os questionamentos foram levantados, a partir das dificuldades diárias enfrentadas por servidores em seu ambiente de trabalho, onde muitos se encontram desestimulados pela falta de uma política interna que promova a Gestão de Competências e assim, mobilize os vários potenciais existentes na Instituição e, conseqüentemente, gere serviços de qualidade para o cidadão.

### 3 REFERENCIAL TEORICO

Na sociedade, onde se predomina a busca constante por formação de conhecimentos, com foco no cidadão e orientado para resultados, tornou-se necessário a promoção de uma gestão de competências voltada para a valorização e conseqüente comprometimento do servidor público, em busca da qualidade do serviço e do atendimento.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) representou um grande avanço na gestão pública, na medida em que criou e reformulou mecanismos capazes de promover o desenvolvimento, através da geração da coresponsabilidade na busca do conhecimento, da remuneração variável e da avaliação de desempenho.

A crescente utilização da “noção de competência” no ambiente organizacional brasileiro tem renovado o interesse acerca desse conceito. As organizações começam a se voltar para a implantação de modelos de gestão por competências. A Gestão de pessoas com foco em competências representa um modelo de empreendimento, nas instituições de ensino, apoiado na participação ativa e comprometida de toda a força de trabalho, com incentivo e criatividade para a concretização de estratégias e alta produtividade.

No que se refere às políticas de recursos humanos no setor público, especialmente treinamento, autores como Gaetani (1998), Nunberg (1998) e Pacheco (2002) comentam que, na maioria das Instituições Públicas, não existem políticas definidas para o desenvolvimento dos funcionários e sua progressão na carreira a partir de treinamentos ou capacitações. Além disso, o conhecimento dos servidores públicos, em algumas situações, é limitado, o que reflete na realização de um trabalho inferior ao exigido, não correspondendo às necessidades atuais dos cidadãos. Essa situação demanda trabalho efetivo de modo a dar atenção especial à capacitação permanente dos servidores, por meio do treinamento.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, Olivier (2001) afirma que a área de RH encontra-se em situação que impede, muitas vezes, aplicação dos princípios básicos da gestão de RH, a começar pela indicação de pessoas sem o perfil profissional condizente ao seu efetivo gerenciamento ou mesmo



despreparadas para este fim. Outro fator restritivo respalda-se na ampla existência de leis e demais instrumentos legais que dificultam a implementação de políticas integradas de recursos humanos. Quanto à política de treinamento, não se encontra uma visão ampla e sistêmica que se integre com as demais políticas de RH e nem tampouco com o seu próprio processamento. Constatase também, que as progressões de carreira dos servidores técnico-administrativos são limitadas, em função da legislação que permite a mudança entre cargos de níveis diferentes, esta se fazendo somente por meio de novo concurso público. Esta situação resulta em casos nos quais o funcionário, após realizar um curso superior, tem que continuar ocupando cargos de nível médio, sem que a universidade possa recompensá-lo por seus esforços, contribuindo para que, nem sempre utilizem seus novos conhecimentos no cargo que ocupam.

### **3.1 Gestão por Competência no Ambiente Organizacional**

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997).

Durante muito tempo, as organizações já traziam essa preocupação em ter profissionais capacitados, mas só no decorrer de década de 90, ela se mostrou mais explícita. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta.

Ao definir competência, Zarifian (1996), por exemplo, faz alusão à metacognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para esse autor, competência significa assumir responsabilidades frente a

situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma refletividade no trabalho (Zarifian, 1996, p. 5), permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Boterf (2003) compara a competência a um “saber-mobilizar”. Possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente. Assim coloca o autor:

Podem-se conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber aplicá-las no momento oportuno. Frequentemente, a experiência demonstra que pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno, em uma dada situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, por uma cultura institucional, por eventualidades, imposições temporais ou recursos) é reveladora da “passagem” à competência. Esta se realiza na ação. (pág12)

Existem, ainda, autores que definem competência não apenas como um conjunto de qualificações. É necessário também, colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, conceitua competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Para Arguelles (1999) a abordagem da competência tem sido sugerida como alternativa de direcionamento dos programas de educação e de gestão das relações de trabalho. A aplicação do conceito de competência se justifica pela necessidade de se buscar novas fórmulas que permitam estimular as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem, adequadas aos requisitos do desenvolvimento econômico em busca da excelência e orientação para o serviço público.

Para os autores Whiddett e Hollyforde (1999)

A abordagem da competência parece ser coerente com a busca da flexibilidade organizacional e funcional que governa as relações de trabalho típicas da sociedade baseada no

conhecimento e na informação. Tal abordagem possui uma dupla face. Constitui, de um lado, uma forma de inovação e, portanto, de empreendedorismo e, de outro, um mecanismo que agrava a exclusão social (pág.36)

No caso específico do setor público, à busca da competência trata-se de um modelo de gestão no qual a flexibilidade é a regra. De um lado, procura-se um menor grau de padronização, de descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária e de separação entre um pequeno núcleo estratégico e, portanto, essencial, visando aproximar o servidor público do cidadão e, assim, tornar o serviço público mais eficiente. De outro lado, esse modelo pressupõe a redução de pessoal, tanto nos escalões mais altos quanto na base das organizações públicas.

Assim, é possível observar que a gestão baseada nas competências pode ser um modelo empreendedor de gestão em organizações públicas. No entanto, esta abordagem também implica exclusão, pois viabiliza um aumento de trabalho para a execução de um número reduzido de profissionais. O desafio para os formuladores e gestores de organizações governamentais é descobrir quais as possibilidades para a prestação dos serviços públicos, priorizando a qualidade e a eficiência e, ao mesmo tempo, proporcionar um ambiente de trabalho acessível e promissor aos servidores. O atendimento a essas condições não é tarefa fácil na Administração.

Segundo Carrion (2005), o modelo de gestão por competência em uma organização permitirá que todas as áreas de uma Instituição desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitem atingir as competências organizacionais determinadas. Assim, organizações e pessoas estarão lado a lado, propiciando um processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentarem novos desafios profissionais e individuais. E os funcionários, por sua vez, desenvolverão suas capacidades individuais, transferindo-as para a organização.

Para o mesmo autor, dentre essas transformações ocorridas, o Estado ampliou sua área de atuação, desempenhando atividades antes restritas à iniciativa privada, acarretando a mudança da feição do empregado a ele vinculado. O servidor público passa a ser visto como um trabalhador,

possuindo as mesmas necessidades individuais que o empregado do setor privado. A relação mantida entre o Estado e seus trabalhadores é permeada por conflitos decorrentes da dicotomia existente entre o empregado em face do detentor dos meios econômicos e de produção, na busca de melhores condições de vida e de meios para o melhor exercício do próprio trabalho. Os conflitos existentes reclamam soluções. Não podemos nos esquecer de que o servidor público é um trabalhador, possuindo as mesmas necessidades individuais que o empregado do setor privado, ou seja, necessidades materiais, de segurança e àquelas ligadas à realização pessoal, enfim, as necessidades normais de qualquer ser humano inserido no mercado de trabalho. Esses conflitos são inerentes à própria vida em sociedade, sendo esta o palco de interesses opostos, dada a pluralidade humana e o estreitamento do mesmo espaço pessoal, profissional, cultural, e outros, nos quais os homens se relacionam. As tensões entre os trabalhadores do Estado se avolumam e reclamam meios de solução, que por certo, advém dos direitos por eles conquistados paulatinamente, tais como o direito à sindicalização e à greve.

Segundo Marconi (2005), no final do século XX, alguns países iniciaram um movimento para discutir o modelo de gestão adotado pelos governos, tendo como propósito, mudanças no gerenciamento do setor público, que poderiam tornar as organizações mais ágeis e eficientes, reduzir os custos e melhorar a satisfação no atendimento às necessidades da sociedade.

Desenvolver as competências da organização e das pessoas é um caminho para se vencer todos esses desafios e adequar as organizações aos novos patamares mundiais. Hoje as empresas buscam identificar as competências de cada trabalhador.

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002) cita algumas:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;

- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu auto-desenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas;

As mudanças no setor público brasileiro são mencionadas por Olivier (2001) afirmando que, embora tenham sido iniciadas para maior profissionalização da gestão pública, são ainda pouco significativas, principalmente em relação à área de recursos humanos. Em muitas organizações públicas, observa-se certa dificuldade na adoção de novas técnicas de gestão de recursos humanos, resultando em defasagem em relação à evolução do mercado e às mudanças na gestão de Recursos Humanos. Na concepção de Marconi (2005) há necessidade de desenvolvimento da área de recursos humanos no setor público, de modo a criar condições para solução de alguns problemas ainda presentes, como a desmotivação dos funcionários e a precariedade no atendimento à população.

A burocracia profissional vem da denominação dada por Mintzberg (1995) às organizações com base na padronização de habilidades, tendo a ênfase na autoridade de natureza profissional. Trata-se de uma estrutura democrática, pelo menos para os profissionais do núcleo operacional que são os docentes. Esses profissionais não somente controlam seu próprio trabalho, como também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam. Esse controle é feito por indicação dos próprios pares para realizar parte do trabalho administrativo.

### **3. 2 Capacitação Profissional: um meio para a Progressão na Carreira**

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) passou por um amplo processo de negociação, onde o servidor atuou como sujeito central. Vem inaugurar novos paradigmas para a estruturação dos cargos que executam atividades administrativas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A divisão dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação foi organizada em critérios, contemplando as exigências de escolaridade para o exercício das atividades, habilidades, responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico, resultando em uma configuração mais definida das necessidades organizacionais.

A definição dos ambientes organizacionais facilitou a política de desenvolvimento de pessoal, indicando a inserção da carreira no desenvolvimento institucional, área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizadas a partir das necessidades institucionais.

Em consequência, do plano de carreira, estendeu-se para os servidores uma grande possibilidade de evolução, estabelecendo os institutos de progressão por capacitação profissional e por mérito profissional, que promovem o desenvolvimento do servidor, na perspectiva do planejamento estratégico da Instituição e do desenvolvimento organizacional, no cumprimento de sua função social, de suas metas e de seus objetivos.

A implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, representou um grande marco, pois ampliou as possibilidades de desenvolvimento profissional dos servidores integrantes do plano, e, por conseguinte, a sua inserção no desenvolvimento organizacional.

Nessa perspectiva, entendendo o desenvolvimento como “*o crescimento do servidor enquanto sujeito no processo de trabalho e na carreira, através da participação no planejamento, avaliação institucional e de desempenho e da capacitação necessários ao cumprimento dos objetivos institucionais*”, foram definidos os princípios, as diretrizes e os conceitos gerais, decorrentes da citada Lei, como forma de nortear os procedimentos necessários a cada Instituição Federal de Ensino Superior- IFES, para programar seus planos. Além disso, ficaram expressas as condições, os critérios e as competências, nos vários níveis, tanto na esfera do poder executivo federal, quanto internamente em cada IFES, definidas pela área de gestão de pessoas do Ministério da Educação. Esse novo cenário fornece o suporte institucional para a melhoria da qualidade do trabalho produzido no

interior de cada organização, principalmente no segmento técnico-administrativo.

Devido às rápidas transformações tecnológicas, os processos de aprendizagem e de trabalho estão em fase de mudança obrigando os recursos humanos das organizações a alterar comportamentos, posturas e mentalidades para o desempenho das suas atividades.

A Formação Profissional é tida como um dos instrumentos mais valiosos para permitir aumentar a plataforma do saber, a produtividade e a satisfação individual. Quando a formação é acompanhada de instrumentais tecnológicos de informação revela-se, cada vez mais, como um elemento inovador e diferenciador para os envolvidos no processo formativo.

Segundo Araújo (2008), o fator humano é fundamental para a execução de qualquer atividade dentro de uma organização. O investimento em treinamento visando desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução no processo de transformação, porquanto na era globalizada, novas realidades surgem em velocidade espantosa.

Para Chiavenato (2002)

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem no sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com a atividade planejada, afim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e a empresa. Assim, o treinamento cobre uma sequência programada de eventos, que podem ser visualizados como um proces

so continuo cujo ciclo se renova a cada vez que repete  
(pág.22)

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos com objetivo de explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano na organização, com vistas à aquisição de novas habilidades, novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e

atitudes que maximizem o desempenho profissional e eleve os níveis de motivação para o trabalho, cria perspectiva de evolução e contribui para melhoria de resultados, como descreve Tachizawa (2006).

A Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, veio estabelecer as normas que regem a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e trouxe também em seu arcabouço uma série de medidas que valorizam a categoria. No documento estão estabelecidos os princípios e diretrizes que permeiam a gestão dos cargos contemplados pelo plano: natureza dos processos educativos e de trabalho, desenvolvimento do servidor, oportunidades de ascensão, entre outros. Essa nova lei abre um novo capítulo no processo de construção e incentivo para a progressão dos servidores, através de seus próprios esforços ou por tempo de serviço.

Em 2005, o Governo Federal Brasileiro sancionou a Lei 11091/05 na qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação. Em síntese, salienta o seguinte:

a) A organização do quadro de pessoal, com Plano de Carreira, seus objetivos, dinâmica de ingresso, desenvolvimento de servidores e garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

b) Insere a avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos e decorrentes das metas institucionais;

c) Prevê o desenvolvimento do servidor na carreira, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida respeitada o interstício de 18 (dezoito) meses.

Até o sancionamento da Lei 11.091/2005, não havia uma legislação que contemplasse, detalhadamente, o treinamento dos servidores, incluindo os cursos de aperfeiçoamento. A Lei no 11.091/2005 estabelece que as



instituições devam ter um programa anual de treinamento, incluindo cursos de curta e longa duração, como é o caso do aperfeiçoamento.

A criação da lei foi o resultado de alguns anos de negociação entre os representantes dos servidores das IFES e o governo. O plano foi comemorado pela Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras – FASUBRA, como uma grande conquista.

Desse modo, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação visa estabelecer políticas para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, respondendo às necessidades de qualificar os processos de trabalho e cumprir a função social da Instituição, bem como atender aos anseios de crescimento profissional dos servidores e permitir sua inserção no desenvolvimento organizacional.

Para Colleto (2010) a busca pelo aperfeiçoamento deve ser constante. Aperfeiçoar significa tornar perfeito, ou seja, com o aperfeiçoamento do conhecimento o indivíduo estará se tornando cada vez mais diferenciado dos demais, conquistando e aumentando a autonomia e liberdade para a sociedade. A busca em tornar-se o melhor tem que ser uma meta intrinsecamente desejada e que faça dessa constante renovação, um divertimento para o seu dia-a-dia. Desta maneira, a especialização não se tornará maçante ou sacrifício, pelo contrário vai modificar a percepção sobre a realidade e dará uma visão positiva de toda essa trajetória, tornando este indivíduo mais consciente do seu papel dentro da sociedade em que está inserido.

Nos dias de hoje, os servidores se deparam com a necessidade contínua de atualização. A nova lei trata da proposta referente ao Plano de Capacitação, com o objetivo de proporcionar ao potencial humano do órgão, oportunidades de crescimento pessoal e profissional, e demais ações que venham proporcionar reflexão, interação e aquisição de novos conhecimentos e técnicas a serem aplicadas às rotinas de trabalho.

O Plano tem por objetivo estabelecer as Diretrizes para capacitação de servidores federais com vistas ao desenvolvimento de um processo de educação permanente de seu pessoal, para desempenho profissional com as

características exigidas pela organização e em sintonia entre os interesses dos servidores e da instituição, de modo a promover uma aprendizagem em que os ganhos se efetivem no plano pessoal e como fator de sucesso institucional.

Partindo deste princípio, pretende-se com esse plano de ações, a capacitação permanente, para preencher as lacunas existentes entre as competências individuais e as expectativas do planejamento institucional, nas áreas técnica, administrativa e comportamental.

O conhecimento depende de aprendizagem, mas conhecimento para ser útil precisa ser aplicado, transformado em ação, isso leva à habilidade, capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor. Algumas habilidades importantes são: responsabilidade, capacidade de aprender e reaprender por conta própria, de analisar, sintetizar, avaliar situações, de se comunicar, ter pensamento crítico, criatividade e inovação, de identificar e resolver conflitos, de tomar decisão, trabalhar em equipe, ter ética e liderança. A habilidade requer atitudes das pessoas para ser colocada em prática, e isso leva à competência. Competência, portanto, é a qualidade que uma pessoa possui e que é a busca da eficiência, percebida pelos outros, são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas. É o que coloca Chiavenato (2006).

No entanto, mesmo com a disposição da nova lei, as Instituições ainda não aderiram ao processo de ascensão dos funcionários avaliando sua competência dentro de determinada função. A busca por um plano de carreira fundamentado é uma das principais batalhas das Instituições de ensino superior no Brasil.

Na visão de Chiavenato (1999), são as pessoas da organização que fazem as coisas acontecer, que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam serviço de maneira excepcional (ou não). Dessa forma, é necessário a capacitação e o desenvolvimento das pessoas dentro de uma visão que procure explicar fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas, considerando-se dados objetivos, comportamentais e subjetivos, além de levar em conta as crenças e percepções dos indivíduos como fatores que influenciam na percepção da realidade. A capacitação passa, então, a ser considerada um dos pontos-chave para a melhoria da produtividade e, por extensão, da qualidade.

Para Halll (1996), quando se debate sobre Plano de Carreira dos servidores, logo se pensa em aumento salarial. Muitos servidores pensam dessa forma. Fazê-lo, porém, em muito restringe os reais objetivos de um Plano de Carreira (PC), que incluem o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor, sem que isto implique deixar de oferecer à organização melhores resultados na consecução de seus objetivos. Isso é possível na medida em que um plano de carreira consiga comprometer o servidor com o serviço, oportunizar novos desafios em seu cotidiano, agregar novos conhecimentos e habilidades, aumentar o campo ocupacional – dentro dos limites legais – de complexidade, responsabilidade e autonomia, promover os servidores pelo mérito, entre outros.

Segundo Halll (1996), tradicionalmente os planos de carreira foram desenvolvidos como forma de valorizar remuneratoriamente o servidor, impondo condições que, na maioria das vezes, não implicavam em desenvolvimento do profissional e agregação de valor para a organização. Os métodos para ascensão eram displicentes, ineficazes e não traziam consigo uma correlação com uma maior dinâmica no serviço, qualidade nos processos e resultados, produtividade e satisfação do trabalhador. O máximo que se via – e ainda se vê – eram os condicionantes de tempo de serviço, avaliação do chefe e capacitação/formação como formas de promoção no serviço público.

Os modelos de PC, baseados em competências e alinhados aos objetivos da organização, buscam formas de vincular resultados, objetivos, metas, indicadores, desempenho e desenvolvimento, não se limitando somente ao tempo de serviço ou experiência, capacitação/formação profissional e/ou avaliação do chefe imediato para a promoção do servidor à carreira. Nesse cenário, toma importância a definição de objetivos institucionais, de grupos/equipes e individuais. O papel do líder aparece como facilitador e negociador das metas a serem atingidas pelos servidores e unidades de trabalho. O estabelecimento de critérios de avaliação de desempenho como forma de garantir o alcance dos resultados assume um papel importante na medida em que aponta necessidades de ajustes, de treinamentos, de desenvolvimento de competências e também remuneração e ascensão profissional. Com esse espírito, a Escola de Governo assume um papel estratégico na consolidação de um Estado eficiente, eficaz e efetivo, pois

permitirão desenvolver junto aos servidores as competências necessárias para se atingir os objetivos planejados pela gestão governamental.

Por conseguinte, é importante estabelecer um Plano de Carreira em conjunto com a mudança da cultura organizacional, voltando-a para resultados e políticas que permitam criar condições de, por um lado, fazer com que os gestores guiem suas ações por meio de objetivos a serem atingidos e os meios planejados e, por outro, que os profissionais possam ascender na carreira aumentando também, quando for o caso, o nível de participação nas decisões mais complexas, amplas e estratégicas de Estado – e não necessariamente de Governo. É importante, dentro dessa cultura, buscar o comprometimento dos servidores para um alto padrão de desempenho, dando-lhes a chance de vislumbrar, a partir de suas competências, um desenvolvimento pessoal e profissional. Para isso, alguns PC criam classes com vagas limitadas, estabelecendo processos seletivos que conduzam os que melhor resultados oferecem a organização, da mesma forma que favorecem o espírito sadio de competição entre os servidores pelas vagas oferecidas.

Segundo Lisboa (2002):

A satisfação e motivação do servidor público perpassam por inúmeros fatores que vão além do plano de carreira, envolvendo o clima e condições organizacionais de trabalho, as relações com superiores, as políticas remuneratórias e de benefícios, dentre outros. Entretanto, uma organização que consegue oferecer a seus funcionários a oportunidade de vislumbrar o desenvolvimento e a realização profissional, também será relevante fator de satisfação, motivação e comprometimento para que o servidor possa, por via de conseqüência e aliado às competências e recursos organizacionais, oferecer à sociedade melhores serviços públicos. (pag.44)

No resultado de uma pesquisa feita entre funcionários públicos, demonstrado por Peres (2008), foi confirmado a importância do treinamento e promoções para reverter o quadro de desestímulo e estagnação do servidor, após anos no serviço público, sem perspectiva de valorização e crescimento.

Em pesquisa realizada por Saraiva, mostrado por Peres (2008), apurou-se também, que o servidor público após anos de trabalho vai ficando desmotivado, devida à falta de perspectiva de melhoria profissional, de crescimento e valorização. Muitas vezes o funcionário perde a vontade de trabalhar e assume uma postura passiva diante do trabalho. A estagnação leva ao forte desestímulo. Treinamentos e promoções foram indicados como fatores importantes para o progresso do atendimento ao público, assim como para mudança desse quadro.

Para Tachizawa (2006), a finalidade da progressão de carreira é promover o desenvolvimento da organização através do melhor aproveitamento de seu patrimônio humano, dando condições de auto-realização.

A estratégia de cargos e salários juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e do plano de carreira, formam o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais (remuneração: salário, adicionais, horas extras, benefícios. Mostra Araújo (2008) que cada organização apresenta uma estrutura, um negócio, um serviço, pessoas e clientes distintos, essa distinção irá determinar o plano de cargos e salários a ser dotado, se a remuneração é funcional (gira em torno dos cargos, sua descrição e avaliação, políticas e pesquisa salarial, não considerando pessoas, sua atuação, habilidades e conhecimentos), ou se a remuneração é variável (valorizando as pessoas por habilidades, competências e resultados). Para o desenvolvimento do plano de carreiras se estabelece a necessidade de uma grande identidade entre o corpo funcional e a organização. Esse planejamento serve como âncora, como alicerce para demais atividades da empresa, apresentando benefícios como a retenção de talentos e diminuição da rotatividade de pessoas na organização. Cada um pode preparar seu trajeto profissional e encontrar a organização que dará guarida a seus propósitos, havendo coincidências dos propósitos das pessoas com os da organização.

O capital intelectual, baseado no conhecimento, passou a ser o recurso mais importante que conduz a novas normas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias, a novas formas de interação humana.

Davenport & Prusak (2001) dão uma definição sobre o conhecimento organizacional.

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (pág.6).

As organizações bem-sucedidas são as que sabem conquistar e motivar as pessoas para que aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução de problemas e na busca da inovação rumo a excelência. A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão desse conhecimento.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a coleta das informações foi o estudo de caso. O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Segundo Yin (1994), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos. Utilizou-se também para o estudo pesquisas bibliográficas, com características exploratórias e descritivas, considerando o objeto de estudo a ser analisado, que gira em torno da importância de uma gestão por competências para os técnico-administrativos da Universidade Federal de Rondônia, como fator de qualidade aos serviços prestados à comunidade, e qual o nível de conhecimento que os servidores têm acerca do tema.

Para Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, parte-se de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva.

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Rondônia, sendo envolvido no estudo um total de 18 servidores técnicos-administrativos que fizeram aperfeiçoamento ou não, e tiveram interesse em participar. Além disso, identificaram-se aqueles que trabalhavam diretamente na linha de recursos humanos, ou participavam ativamente das decisões referentes ao processo de aperfeiçoamento. Os setores envolvidos foram: Pró-Reitoria de Gestão e Pessoa, Pró-reitoria de Planejamento, Departamento de Tecnologia e Informação; Comissão Permanente de Licitação; Comissão Permanente de Vestibular e Departamento de Recursos Humanos.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário, através de roteiro predominantemente com perguntas fechadas que foi disponibilizado pessoalmente, em papel, totalizando 15 perguntas. Com a pesquisa documental pretendeu-se complementar os dados coletados através das

perguntas. Os resultados obtidos nos questionários foram analisados e comparados com a bibliografia disponível.



## 5. ANÁLISE DA PESQUISA

As respostas conduziram a tópicos temáticos, a partir da sistematização das Informações de dados semelhantes, formando grupos ordenados de dados. A partir dessa análise, os resultados foram agrupados nos tópicos: “Incentivo à qualificação do servidor”, “A gestão de competências como ferramenta de apoio à gestão de pessoas” e “O sindicato frente à negociação coletiva”.

### 5.1 Incentivos à qualificação do servidor

É de fundamental importância que as organizações se preocupem em proporcionar aos trabalhadores um ambiente, no qual as pessoas se sintam livres, dispostas e motivadas a desenvolver um bom trabalho, pois partindo de uma boa relação entre as mesmas, pode nascer o desejo da prestação de um serviço com eficiência, garantindo uma produção com qualidade e o desenvolvimento da organização.

Capacitar o servidor no exercício de suas tarefas para o alcance dos resultados é um dos focos da gestão por competências. Foi feito nessa análise o agrupamento das 04 primeiras questões, às quais giravam em torno da qualificação do servidor.

**Tabela 1: Incentivos à qualificação dos servidores**

	SIM	NÃO	SEM	TOTAL			
	RESPOSTA						
01.Qualificação ao entrar na instituição	3	15	0	18			
02.Políticas de qualificação para o funcionário	2	15	1	18			
	Muito Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Ótimo	Bom	Ruim	Total
03.Satisfação com os Treinamentos	1	5	12				18
04.Classificação da Qualificação					3	15	18

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados apontados nos informam que a maioria dos servidores pesquisados não recebeu qualificação ao entrar na instituição, indo de encontro à legislação vigente – lei 11.091/2005 - que “o Incentivo à Qualificação é devido ao servidor após ingresso no cargo, observando-se a relação entre a área de conhecimento do título e o ambiente organizacional de atuação”. Sabemos que investir nos profissionais é investir na melhoria dos serviços prestados. O atendimento de má qualidade é uma realidade na quase totalidade dos estabelecimentos, sejam eles públicos ou privados. A pressão por resultados, o excesso de serviço e a falta de material e tecnologia adequada para o bom desempenho da função, bem como o preparo desses profissionais, são alguns desses fatores.

Segundo Carreiro (1999) em todo e qualquer espaço de trabalho, a competência profissional é cada vez mais exigida. De acordo com estudiosos da área, como por exemplo, Chiavenato (2005) os treinamentos/qualificação oferecidos aos funcionários permitem a facilitação do trabalho em equipes, mas esses métodos de aperfeiçoamento e eficácia profissional devem estar baseados na educação antes, durante e depois de suas aplicações.

Na questão 02 verificamos que grande parte dos respondentes não tem conhecimento a respeito das políticas públicas de desenvolvimento de pessoal que proporciona aos servidores condições para a satisfação profissional e crescimento dentro da organização. A falta de conhecimento pode acarretar um retrocesso no processo de capacitação e treinamentos, pois muitos ao desconhecerem a lei não sabem como devem buscar sua progressão. Isso provoca o atraso e a ineficiência no trabalho, já que o mundo está constantemente mudando e as inovações são constantes.

Para as instituições, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, reforçou o entendimento de que melhorar os serviços públicos prestados à sociedade encontra-se vinculado à qualidade do atendimento e à compreensão, por parte do servidor, da relevância de sua atuação nas mais diversas atividades.

A Lei de nº11091/2005 estabelece que as instituições de ensino superior devam ter um programa anual de treinamento, com políticas definidas para o desenvolvimento dos funcionários para a progressão na carreira, o que entra em contraste com a questão respondida pelos participantes, onde grande parte

dos pesquisados não tem conhecimento acerca de políticas definidas para qualificação do servidor na instituição em estudo.

O Governo Federal, desde a criação da Lei 11091/2005, tem procurado melhorar a qualidade na prestação do serviço público com recursos específicos para reestruturação de carreiras, avaliação de desempenho, capacitação e incentivos dos servidores das IFES para sua qualificação. Nos últimos anos, os procedimentos para a capacitação dos servidores públicos têm aumentado significativamente, e, aos poucos, sendo menos burocráticos e mais simples.

Assim, ações de treinamentos proporcionam aos servidores envolvidos, qualidade e competência técnica para melhor executarem suas tarefas, enfatizando o desempenho individual e coletivo, visando melhorias no desenvolvimento humano, funcional e institucional. A importância da capacitação profissional para a vida dos servidores está atrelada à possibilidade de melhorar o acesso às oportunidades de trabalho, que também têm as suas características modificadas periodicamente.

Na visão de Chiavenato (2008), a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que visa promover continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais habilidade e eficiência.

As ações de capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância com as demandas institucionais de órgãos e entidades federais.

A terceira questão visava verificar o grau de satisfação daqueles servidores que receberam qualificação ao longo de sua vida profissional na instituição. Dos participantes, 12 responderam que estavam insatisfeitos com os treinamentos recebidos, 5 disseram que sua satisfação é mediana e apenas 1 dos respondentes afirmou que estava muito satisfeito.

A satisfação profissional é um assunto que propicia a reflexão sobre o local onde se trabalha, abrangendo todo tipo de empresa, seja ela pública ou privada. De acordo com Locke apud Martins (1984) satisfação é um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de

experiências no trabalho. Definição que tem, ainda hoje, o impacto mais importante para o conceito.

Quanto mais satisfeitas as pessoas estão com aspectos da vida extra-trabalho, tanto mais elas tendem em estar com o seu trabalho. Por exemplo, quanto maior a importância atribuída ao trabalho na vida do indivíduo, maior é a probabilidade de que a satisfação com o trabalho esteja associada à satisfação com a vida em geral.

Na questão em estudo, percebemos que a qualificação recebida no decorrer da vida profissional do servidor, é insatisfatória. Segundo Bergamini (1997) a não satisfação determinará queda dos níveis de satisfação motivacional, acarretando assim conseqüências indesejáveis quanto à produtividade e aos objetivos organizacionais.

A motivação e a produtividade no trabalho estão relacionadas. Quando trabalhamos motivados conseguimos mudar todo o ambiente de modo a torná-lo mais produtivo e eficiente. Somos motivados por alguma razão, seja uma perspectiva de aumento salarial, uma promoção, ou um bom ambiente de trabalho.

A quarta questão teve como objetivo, verificar a classificação da oportunidade de qualificação oferecida pela organização. A pergunta também objetivou analisar como os cursos ou treinamentos eram oferecidos aos profissionais e com que freqüência eles tinham oportunidade para participar dessas capacitações. Grande parte dos servidores responderam que as oportunidades para qualificação ainda são precárias (ruins) e apenas 3 responderam que as oportunidades para se qualificarem são boas. De modo geral, a minoria dos servidores que participaram de ações de treinamento e capacitação estava satisfeito com os níveis dos cursos, em contrapartida a maioria deles mostraram-se descontentes e desestimulados.

A qualificação profissional nas organizações permite obter resultados para os indivíduos, para suas equipes de trabalho e também para as instituições. Segundo Bastos (2006), a qualificação profissional pode ser compreendida como poderosa explicação para o êxito ou as restrições das pessoas e mesmo dos países que transitarem por esse cenário turbulento de reestruturação produtiva e de globalização.

Não há dúvida de que um novo olhar tem sido dado à questão da qualificação profissional. As organizações têm sofrido pressões por competitividade e a qualificação da equipe de trabalho é um dos diferenciais na luta pela sobrevivência ou na busca para ofertar produtos e serviços de qualidade. Porém, apesar de toda a ênfase dada à questão da qualificação e do discurso crescente acerca de sua importância, o mapeamento realizado na presente pesquisa ainda é restrito quanto às oportunidades de qualificação profissional oferecidas pela organização.

## **5.2 A gestão de competências como ferramenta de apoio à gestão de pessoas**

Gestão por competências é um conjunto de ferramentas capazes de facilitar a gestão e o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Cada vez mais, as instituições vêm buscando melhoria em todos os seus processos. Mas é impossível vencer todas as barreiras impostas, se o principal, as pessoas, forem esquecidas. Para atingir resultados através das pessoas é necessário investir no seu desenvolvimento. Tudo isso é possível através da Gestão por Competências com ferramentas consistentes e adequadas aos objetivos da instituição.

**Tabela 2: Gestão por competência**

	Sim	Não	Parcialmente	As vezes	Sem resposta	Total
<b>5. Valorização do servidor com a Lei 11.091/05</b>	10	8				18
<b>6. O aperfeiçoamento está apresentando resultados?</b>	9	3	6			18
<b>7. Mudanças no ambiente de trabalho com a Lei nº 11.091/2005</b>	10	5			3	18
<b>8. Realização Profissional</b>	2	5		11		18

Fonte: Dados da Pesquisa

A quinta questão procurou verificar se a Lei nº 11.091/2005 contribuiu positivamente, no reconhecimento e na valorização dos servidores públicos. Diante do exposto e observando os dados obtidos na questão dois, podemos perceber que os servidores participantes não têm como analisar esse nível de pergunta, já que não conhecem quais as contribuições que a lei 11.091/2005 traz para o plano de cargos e carreira dos técnicos-administrativos em educação. O não conhecimento dos direitos que possuem, acarreta dificuldades que vão além da perda dos benefícios. Percebemos que diante desse contexto, a Universidade tem um papel importantíssimo que é o de estar constantemente informando sobre as mudanças internas e externas ocorridas, conscientizando seus profissionais sobre a importância de estarem buscando qualificações e treinamentos para sua progressão na instituição.

Os dados também mostraram que ao ignorar a existência da lei, os profissionais acabam por se sentirem desvalorizados e sem expectativa de mudanças. Para Kanaane (1995) a importância e a valorização destinadas às pessoas são expressas pelas políticas e práticas empregadas, nas organizações, para a gestão das pessoas que compõem os seus quadros, posto que repercutem diretamente no interesse, no comprometimento e na motivação dos empregados, ora conquistando-os, envolvendo-os e criando condições mais favoráveis ao desempenho pleno das suas capacidades laborativas.

A sexta questão buscava verificar se esse profissional, a partir do aperfeiçoamento que fez, seja antes de entrar na instituição ou no decorrer da vida profissional, estaria entregando mais conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, agregando mais valor do que antes. Os participantes disseram que ao participarem dos cursos e capacitações oferecidas conseguem tirar àquilo que realmente agrega valores dentro da instituição. No entanto, observamos, pelos dados apontados, que as ações destinadas a promover oportunidades de aprendizagem ainda são modestas, e que, apesar de tímidas, apresentam resultados.

Segundo Moscovici (1985)

Terminar um curso seja universitário ou técnico não basta para uma carreira profissional produtiva. A pessoa necessita atualizar-se frequentemente ou permanentemente, por quanto às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais são rápidas exigindo adaptação contínua a novas condições de vida e de trabalho para sobrevivência, crescimento e realização pessoal e profissional. (p.20).

Com a questão sete, procurou-se verificar se houveram mudanças no ambiente de trabalho após a valorização do servidor com a Lei nº 11.091/2005. Ao analisarmos as respostas, percebemos que houve mudanças sim, mas apenas no âmbito comportamental. Isto pode ter ocorrido porque como a maioria só participou de cursos com carga horária reduzida ou não participaram de nenhum, então, os conhecimentos não foram suficientes para provocar mudanças reais e eficientes na instituição.

Carvalho (1994) relata que o processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia as potencialidades do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder. Contudo, este desenvolvimento deve ser pautado na ética profissional de cada profissão.

A questão oito teve como objetivo verificar se a Instituição conseguia oferecer aos servidores a oportunidade de vislumbrar o desenvolvimento e a realização profissional, como relevante fator de satisfação, motivação e comprometimento para que este possa oferecer à sociedade melhores serviços públicos. A maioria dos participantes, num total de 11, responderam que às vezes a instituição promove em seus servidores instrumentos que priorizam a conscientização e a valorização profissional, 5 responderam que a instituição não promove tal desenvolvimento e apenas dois dos participantes, concordaram e disseram que o órgão consegue promover esse tipo de valorização. Bergamini (2006) pondera que a personalidade de um indivíduo não é estática, esperando mudanças ao seu redor que justifiquem sua realização no âmbito pessoal ou profissional. Todo profissional quer se destacar pelo trabalho que desenvolve e por isso é fundamental que suas competências sejam desenvolvidas para que ele tenha sucesso em sua carreira.

Buscou-se, através do instrumento utilizado, identificar se a Instituição em estudo oferece oportunidades adequadas e efetivas para o atendimento de aspirações e expectativas dos servidores no que se refere a mecanismos de reconhecimento, recompensas e valorização. Diante das respostas e da quantidade de servidores pesquisados, não se pode afirmar claramente como se dá o processo de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos da instituição.

**Tabela 2: Gestão por competência**

	<b>Intensas</b>	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Total</b>
<b>9. Intensidade das rotinas com criatividade</b>	11		7	18
	<b>Possuir conhecimentos</b>	<b>Ter capacidades</b>	<b>Saber Mobilizar-se</b>	<b>Total</b>
<b>10. Conceito de Competência</b>	2	14	2	18

Fonte: Dados da Pesquisa

Na questão 9, verificou-se com que intensidade as atividades de rotina do servidor exigiam criatividade, competência e inovação. Dos envolvidos no questionário, 11 responderam que suas atividades laborais são intensas e exigem diariamente competências diversas para que o serviço seja executado com eficiência. Sete responderam que suas atividades não exigem tanto esforço, então classificaram como “intensidade mediana”.

Examinando as respostas, observamos que a maioria dos respondentes usa conhecimentos amplos e específicos para o desempenho efetivo dos serviços oferecidos. Trata-se de um fator fundamental para o surgimento da criatividade, pois é aqui onde o indivíduo pode romper as barreiras impostas, tanto pela sociedade, como por si próprio.

O ser humano, normalmente, é levado ao comodismo e ao conservadorismo. A criatividade requer dinamismo, força de vontade e situações imprevisíveis para o seu pleno desenvolvimento. A Administração



pública necessita de pessoas motivadas e capacitadas para desenvolver as atividades da melhor forma possível visando sempre o bem público.

O objetivo da questão dez foi verificar qual o conceito de competência para os participantes. A maioria dos respondentes (14) afirmou que competência é ter capacidades para o desempenho das atividades no dia a dia.

Para Gramigna (2007) Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho.

Segundo Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Uma vez identificadas estas competências por meio da elaboração das descrições de cada função, assim como ações de seleção, acompanhamento, avaliação, desenvolvimento e remuneração dos profissionais, elas passam a ser regidas sob o foco de dotar a organização dos níveis de competências necessários ao alcance e gestão de um diferencial competitivo baseado em seus recursos humanos.

Constatamos que, para os pesquisados, ser competente está relacionado com capacidades, refletindo no desempenho de uma pessoa na realização de um trabalho. Notamos que os participantes possuem um conhecimento superficial do que seja “noção de competência”. Essa carência a respeito do conceito “competência” pode levar ao condicionamento de que não se pode adquirir competência para assumir determinada função, a pessoa já nasce com determinadas habilidades para tal. Muitos usam dessa desculpa, para se eximir de algumas responsabilidades, levando, muitas vezes, ao acúmulo de função de um ou outro funcionário que se predispõe a realizar as atividades. A noção de competência é algo que vai além do ter ou não, é uma questão de atitude e predisposição para apreender.

**Tabela 2: Gestão por competência**

	Conhecimento amplo	Conhecimento limitado	Nenhum	Total	
<b>11. Políticas organizacionais ligadas a Gestão de competência</b>	1	7	10	18	
	Sim	Não	Não sabe informar	Sem resposta	Total
<b>12. Plano de Carreira baseado em competências</b>	3	2	10	3	18

Fonte: Dados da Pesquisa

A décima primeira pergunta visava verificar a evolução das políticas organizacionais relacionadas à Gestão por competência na organização. Do total de pesquisados, 10 afirmaram não possuir nenhum conhecimento acerca da temática abordada, 7 informaram que possuem conhecimento limitado e apenas 1 relatou que possui conhecimento amplo sobre o tema. Analisando-se essa pergunta com as respostas oferecidas percebemos o desconhecimento claro das leis e políticas públicas que versam sobre o Plano de cargo e carreira dos servidores técnicos-administrativos.

Conforme referenciado por Sales (2005), as aptidões podem ser adquiridas e desenvolvidas através de educação e treinamentos contínuos. Em razão da ausência de uma política de qualificação de pessoal satisfatória e consistente, abstrai-se que o reflexo negativo apresentado, que se dá, pela ausência de uma política de qualificação de pessoal que satisfaça às aspirações profissionais dos colaboradores. Essa problemática está presente em toda a análise dos dados apresentados o que pode sinalizar num possível despreparo para a execução de cargo ou função em que estão inseridos. Portanto, salientamos que é de suma importância à busca do conhecimento das políticas internas da Instituição, pois só a partir dessas informações é que se pode reivindicar possíveis mudanças e benefícios para a classe.

Historicamente, uma das grandes marcas da realidade profissional dos servidores é a estagnação e a falta de valorização, na questão 12, procurou-se

verificar se os modelos de Plano de Carreira da Instituição são baseados em competências. Dos 18 servidores pesquisados, 10 não souberam informar sobre os modelos do Plano de Carreira da instituição, 3 afirmaram que sim, que os modelos são baseados nas competências descritas no questionário e dois responderam que não.

O resultado da análise nessa questão nos mostra que os servidores não souberam informar sobre o plano de carreira da instituição, ou ainda estão em processo de discussão, impossibilitando a explicitação de como seriam e, em consequência, inibe qualquer tentativa de análise pertinente.

Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, programam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados.

Para identificar as reais necessidades de aprimoramento do servidor foram expostas alternativas na questão 13 de cursos para o desenvolvimento/melhoria de sua prática no serviço. Logo, foi perguntado aos servidores pesquisados como a organização deveria investir para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Dados apontados na análise nos mostram que os servidores da instituição, almejam cursos específicos para a melhoria de sua prática em seus setores. Dos 18 respondentes, 6 tinham interesse em cursos de Pós-graduação, 6 em cursos de áreas específicas, de acordo com seus interesses e habilidades, 3 demonstraram interesse em cursos de Informática e os 3 últimos, em cursos de extensão. É importante ressaltar que todos foram unânimes em participar de cursos que tivesse objetivos claros e agregasse valores à instituição.

De acordo com Martins (2007) as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas passam a ser ferramentas importantes para a sustentabilidade organizacional, por serem grandes incentivadoras de mudanças estruturais e culturais, em qualquer organização.

Waterman apud Ulrich (2000) salienta que os indivíduos precisam mais do que nunca, além de dedicar-se ao aprendizado contínuo, estar prontos a se remodelar para acompanhar o ritmo das mudanças; que tomam para si a

responsabilidade pela condução de suas carreiras. Eles devem estar conscientes de suas habilidades (considerando seus pontos fortes e pontos fracos) e ter um plano para aumentar seu desempenho e sua empregabilidade em longo prazo.

### **5.3 O sindicato frente à negociação coletiva**

Fells (1998) define negociação como “um processo pelo qual duas (ou mais) partes que têm diferenças para resolver e que sentem que eles terão melhores resultados negociando do que por algum outro meio, empenhando-se no diálogo para alcançar um acordo”.

A criação da Lei nº11.091/05 era o resultado de alguns anos de negociação entre os representantes dos servidores das IFES e o governo. Os sindicatos de classe exercem um papel muito importante na defesa profissional, são eles que defendem melhores condições de trabalho, salários compatíveis, negociam e assinam acordos coletivos, representam política e juridicamente seus associados, defendem os interesses coletivos e individuais da categoria e cursos. Sua esfera de atuação é mais flexível e ampla, abrangendo os interesses políticos, econômicos e ideológicos.

Na questão 14 e 15 o objetivo da pesquisa era obter a manifestação dos respondentes subjetivamente, a pergunta 14 se refere à importância da sindicalização. As principais manifestações estão listadas abaixo:

“É importante para que defendam os interesses coletivos e individuais da categoria, pois houve apenas pequenas melhorias para a categoria”

“É de grande importância, pois exerce uma força maior para negociar/reivindicar os direitos dos servidores”

“Reivindicam com maior potencial”

“Principal fonte de informação aos servidores”

“Para defesa coletiva da categoria”

A questão 15 se refere ao desempenho do sindicato frente à negociação coletiva na defesa do interesse da categoria. As principais manifestações estão listadas abaixo:

“Ruim, pois são necessários representantes comprometidos com a coletividade”

“Ruim, pois o desconhecimento da lei faz com que servidores e sindicatos não lutem com afinco pelos seus direitos”

“Não há um diálogo aberto entre as partes envolvidas na negociação, faltando consciência e comprometimento”

“Quase inexistente”

A negociação coletiva de trabalho no setor público não implica somente na discussão salarial, envolvendo as condições dos trabalhadores, a atuação das pessoas políticas na prestação dos serviços, o desempenho das funções e a qualidade da prestação dos serviços, que vem a ser de interesse social, respeitando-se o princípio da indisponibilidade do interesse público.

A negociação também ajuda na mudança de postura dos trabalhadores dentro da organização, no que diz respeito à busca de seus objetivos pessoais, bem como a ampliação de uma visão crítica e construtiva, tendo por base a gestão por competência, como ferramenta importante para seu crescimento profissional e conseqüentemente o desenvolvimento da Instituição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação da Lei 11.091/05 é um avanço para as Instituições Federais de Ensino e tem como objetivo principal, estimular a capacitação e a qualificação de seu capital humano, numa tentativa de valorização dos servidores. Acredita-se que o Governo Federal ao propor a lei, buscou um maior dinamismo do serviço público prestado pelas Instituições Federais de Ensino, mas talvez, apenas a lei não seja suficiente para uma mudança de caráter radical. É necessário, que haja uma conscientização de que as ações de treinamento e capacitação possibilitem o desenvolvimento e melhorias dos profissionais em seu ambiente de trabalho.

Para que haja um campo propício ao crescimento do servidor, faz-se necessária a negociação coletiva, instrumento capaz de garantir direitos, intervindo no processo de resolução de conflitos de interesses no ambiente institucional, instaurando, quando possível, harmonia entre seus representados. O papel do sindicato na instituição, ainda está distante do ideal, pois, segundo os pesquisados, não existe diálogo entre a entidade sindical e seus representados, o que pode causar relações problemáticas quanto à busca de melhorias para a classe em questão. É importante, porém, que os técnicos-administrativos adquiram uma cultura de participação e envolvimento nas atividades realizadas nos sindicatos a fim de lutarem por benefícios comuns dentro do ambiente organizacional.

A qualificação e o desenvolvimento é um elemento importante da Gestão de Pessoas de qualquer organização moderna. A gestão de recursos humanos no setor público brasileiro se pautou, durante muitos anos, pela realização de atividades operacionais e pelo comportamento reativo, que visava o atendimento a demandas pontuais e emergenciais. Não existiam diretrizes claras para as políticas de recursos humanos adotadas pelos diversos órgãos, os quais, desta forma, não conseguiam formar um quadro de servidores com o perfil desejado.

Este cenário está se alterando na medida em que os gestores públicos têm atentado para a relevância de investir na formação de um quadro de servidores capacitados para a realização das tarefas inerentes a cada organização.

O setor de Recursos Humanos da instituição é o responsável pela percepção das necessidades de seus profissionais, devendo investir em capacitações e treinamentos adequados e constantes para um atendimento mais eficiente à comunidade. Sabemos, no entanto, que em muitas organizações, gerir seu capital humano não é algo fácil, requer preparação para àquilo que é essencial dentro da instituição. A gestão por competência é, sem dúvida, uma nova filosofia de gerência dos Recursos Humanos de uma organização.

No mundo do trabalho é difícil não perceber a insatisfação dos trabalhadores do setor público, e a negociação coletiva é instrumento de ação para intervir no campo da resolução de conflitos de interesse. Conflitos não administrados contribuem para a ineficiência, baixa produtividade e má qualidade dos serviços. Juntos, esses sintomas provocam a frustração de servidores e a insatisfação dos usuários.

O tema sindicalização no setor público deve ser abordado, uma vez que o direito à sindicalização constitui um antecedente à negociação coletiva. Os trabalhadores organizados em sindicatos dispõem de maior força perante os detentores do capital, viabilizando política e juridicamente as condições necessárias ao enfrentamento e debate acerca da melhoria das condições sociais e de trabalho, que tendem a desaguar nas negociações, buscando solução adequada.

A análise demonstrou que a falta de informação dos servidores pesquisados a respeito da lei 11.091/2005, pode provocar um déficit no crescimento e desenvolvimento da organização, bem como na perda de benefícios decorrente da falta de progressão na carreira. Percebeu-se também, que, a partir da análise dos dados, o número de pesquisados foi limitado e, não nos leva a uma conclusão clara quanto às políticas de gestão interna da Universidade, nos estimulando a estudos mais aprofundados, com um número maior de participantes. Em termos de contribuição dessa pesquisa, os resultados podem ser úteis à organização, auxiliando nas decisões sobre aperfeiçoamentos e capacitações, buscando o aprimoramento das diversas competências presentes nos servidores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1ª.ed.-2ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

ARGÜELLES, A. (org.) **Competência laboral y educación basada en normas de competencia**. Cidade do México: Limusa, Noriega Editores, 1999.

**BRASIL.Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 13 jan.2005.

**BRASIL, Consolidação Das Leis do Trabalho**. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz Toledo, Márcia Cristina Vaz Dos Santos e Lívia Céspedes. 31. ed. Atual e aum. São Paulo: Saraiva, 2004.

BASTOS, A. V. B. **Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva**. In: BORGES-ANDRADE, J. E. , ABBAD, G. S., MOURÃO, L. (Orgs.).**Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_**Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_**Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOTERF, G. Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

CARREIRO, A. Almeida. **Gestão da Educação e Paradigma da Qualidade**. Tese de Doutorado, Salvador, FACEDE/UFBA, 1999.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 1155.



CARVALHO, A. V. & Nascimento, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira. 1997. VOL. 1

COLLETO, D.A: **A importância do aperfeiçoamento profissional**. Folha online, São Paulo. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u17270.shtml>. Acesso em: 25 de Nov.2010

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_ **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_ **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FELLS, RAY. **A critical examination of the process of workplace negotiation**. Labor & Industry, v. 9, n. 1, p. 37-52, ago. 1998

FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Campus, 2000.

GAETANI, F. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses**. Brasília: Enap, 1998.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por Competência: Metodologia de Implantação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 30/11/02.

\_\_\_\_\_ **Modelo de competência e gestão de talentos**. 2a. ed. São Paulo: Financial Times Prentice Hall, 2007.

GREENHAUS, J, H. et al. **Career management**. 3 ed. Orlando: Harcourt, 1999.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1996.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência na revista L.Orientation Scolaire et Professionnelle**. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-133.

LEBOYER, Claude Levy. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión, 2000.

LISBOA, M. D. **Orientação profissional e mundo do trabalho: Reflexões sobre uma nova proposta frente a um novo cenário**. In: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. (Orgs). **Orientação vocacional ocupacional: Novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction**. In M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally. 1976. P. 1297-1349.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

KOBER, C.M. **Qualificação Profissional: Uma tarefa de Sísifo**. Campinas: Autores Associados, 2004. p. 154.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**.

Disponível em: <[www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf](http://www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf)>. Acesso em: 5 fev.2005.

MARINI, C. **O contexto contemporâneo da administração pública na América latina**. Revista do Serviço Público, Brasília, 2002.p.96.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, M. C. F **Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação** (Dissertação de Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia, 1984.

MCLAGAN, P. A. **La Nueva generación de competencias**. Training and Development Digest, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA Augusto Hermínio. **Teoria Geral da Administração: Noções Básicas**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2001.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito processual do trabalho**. 19.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

NUNBERT, Bárbara. Gerência de Recursos Humanos no Setor Público: lições da reforma em países desenvolvidos. Cadernos ENAP. n.14.Brasília : ENAP,1998.90.p

OLIVIER, M. **Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais**. 2001. Anais do XXV ENANPAD, SC, 2001.

PACHECO, Regina Silvia. Políticas de Recursos Humanos para a Reforma Gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**. Ano 53.n.4. Out-Dez2002.

PERES, A. A. **A percepção da cultura organizacional**. Uma comparação das diferenças de comportamento entre empresa pública e privada. On line. Disponível em: [http://bdtd.ufrjr.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=891](http://bdtd.ufrjr.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=891). Acessado em: 25 abr 2009.

PERRENOUD, Philippe. **Formando professores profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto-Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark., 2000.

RUSSOMANO, Mozart Victor. **Princípios gerais de direito sindical**. Rio de Janeiro: Forense,2002.

SALES, S. D. **Motivação como ferramenta para gestão das universidades federais brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 2005. (Tese de Doutorado).

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. P. FORTUNA, A. A. M. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1970.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987

WATERMAN Jr, Robert H. e ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional.** Tradução Cid Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva, 2006.

WHIDDETT, S. e HOLLYFORDE, S. **The competencies handbbok.** London: Institute of Personnel and Development, 1999.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research,** NewburyPanrk: Sage, 1994

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objectif compétence.** Paris: Liaisons, 1999.

## APÊNDICE I

### QUESTIONÁRIO – Gestão de Competências

1) Ao entrar para a organização, você recebeu algum tipo de qualificação?

Sim  Não

2) A Lei nº 11.091/2005 estabelece que as instituições devam ter um programa anual de treinamento, você tem conhecimento de políticas definidas para o desenvolvimento do funcionário pelo treinamento para a progressão na carreira?

Sim  Não

3) Você está satisfeito (a) com os treinamentos oferecidos?

Estou muito satisfeito  
 Estou pouco satisfeito  
 Estou insatisfeito

4) Como você classifica a oportunidade de qualificação oferecida pela organização:

Ótimo  Bom  Ruim

5) Em sua opinião a Lei nº 11.091/2005 que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, contribui positivamente, no reconhecimento e na valorização dos servidores públicos?

Sim  Não

6) Esse profissional, a partir do aperfeiçoamento, está entregando mais conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, agregando mais valor do que antes?

Sim  Não  Raramente

7) Os modelos de Plano de Carreira da Instituição é baseado em competências, como: dinâmica no serviço, qualidade nos processos e resultados, produtividade e satisfação do trabalhador ?

Sim  Não  Não sabe informar

8) Com que intensidade suas atividades de rotina exigem que você execute diversas tarefas ao mesmo tempo, com criatividade, competência e inovação?

Baixa: pois são sempre as mesmas rotinas  
 Média: exigem de maneira moderada  
 Alta: exigem muito

9) Para você, ser competente é:

- Possuir conhecimentos/capacidades
- Ter capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem
- Saber –mobilizar

10) Após a valorização do servidor com a Lei nº 11.091/2005, houve mais concentração de funções em cada servidor, sem mudança de cargo?

- Sim
- Não

11) A Instituição consegue oferecer às pessoas a oportunidade de vislumbrarem o desenvolvimento e a realização profissional, como relevante fator de satisfação, motivação e comprometimento para que esse servidor possa oferecer à sociedade melhores serviços públicos?

- Sim
- Não
- Às vezes

12) Você conhece a evolução das políticas organizacionais relacionadas à Gestão por competência e o seu impacto sobre a organização?

- Conhecimento amplo
- Conhecimento limitado
- Nenhum

13) Das alternativas abaixo marque uma que em sua opinião, a organização deve investir para o desenvolvimento dos colaboradores:

- Cursos de Informática
- Cursos de Pós Graduação
- Cursos de extensão
- Outros \_\_\_\_\_

14) Você considera importante a sindicalização?

- Sim
- Não

Por quê?

---

---

---

15) Como você analisa o papel da Negociação Coletiva na defesa dos interesses da categoria com o sindicato de trabalhadores?

- Ótimo
  - Bom
  - Ruim
- Por quê

## APÊNDICE II

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### **Prezado (a) participante,**

Sou aluna do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação da Professora Mariana Baldi, cujo objetivo é verificar qual o entendimento dos técnico-administrativos da Universidade Federal de Rondônia sobre a importância de uma gestão de competências dentro da Instituição.

A sua participação envolve o preenchimento de um questionário onde irá ser observado o nível de compreensão relacionado à Gestão de Competências. Essa participação neste estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-la. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (69) 81255892. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 33083725.

Atenciosamente,

---

ALBA VALÉRIA SABOIA TEIXEIRA

Assinatura

Local e data

Concordo em participar deste estudo

---

Assinatura

Local e data