

**A Noção de Competência no Âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia Baiano: Concepções e Práticas de Negociação**

*Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Negociação Coletiva
(MPOG/UFRGS)*

Defesa realizada em 03/12/2010

Banca Examinadora: Sueli Maria Goulart Silva e Rosimari Carvalho da Silva

Autora:

Mércia Ramos Xavier

Graduada em Ciências Econômicas

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano

Assistente em Administração

RESUMO

Este paper apresenta os resultados iniciais de um estudo de caso sobre a percepção da noção de competência e sua relação com o desenvolvimento das práticas de negociação no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. A pesquisa teve como objeto conhecer qual a percepção dos servidores lotados na Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Baiano e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional sobre noção de competência, estabelecendo-se uma conexão entre: o reconhecimento das competências individuais dos servidores e o desenvolvimento das práticas constitutivas das competências negociais sob a ótica da administração público. Para tanto, o investigação foi realizada sob abordagem qualitativa, onde foram entrevistados dez servidores sendo todos da área de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas. Os dados obtidos foram analisados por meio do método de análise interpretativa de conteúdo. Deste modo, o estudo visa contribuir apresentando informações relevantes à Diretoria de Gestão de Pessoas, na implementação de estratégias e ações no sentido de destacar a importância da percepção e do desenvolvimento das competências individuais dos servidores com vistas ao incremento das práticas constitutivas das competências negociais no Instituto. Como resultado, pode-se observar que existe uma diferença de enfoque entre os antigos e os novos servidores lotados na área de gestão e desenvolvimento de pessoas. Conclui-se neste trabalho que o incentivo à percepção das competências individuais essenciais no serviço público compreende um importante elemento para implementação das práticas de negociação no Instituto.

Palavras-chave: noção de competência, negociação, competências individuais.

1 INTRODUÇÃO

Abordar questões relacionadas à gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências no setor público é uma tarefa complexa, mas necessária, tendo em vista que ela se constitui no caminho para o aperfeiçoamento e mudanças nas organizações públicas a médio e longo prazo.

É interessante rememorar que o paradigma taylorista/fordista predominante até meados dos anos 1970, caracterizava-se por uma estrutura essencialmente formal, esquematizada em hierarquias departamentalizadas, com decisões e guarda de informações centralizadas. Prevalciam nas organizações, padrões de produção em grande escala ou produção de massa. Desta forma, todo o maquinário e equipamentos, assim como a mão-de-obra e a matéria-prima, também eram padronizados.

Na atualidade, as organizações encontram-se compelidas a apresentar ou desenvolver competitividade baseada em mercados inconstantes. Alguns fatores contribuíram para direcionar as organizações neste sentido: inovações tecnológicas, novas ferramentas de gestão e de condução do trabalho, grande concentração de capitais, alianças estratégicas e globalização.

As instituições públicas também estão passando por este momento de inquietude e de necessidade de adaptação a este novo cenário. A Administração Pública está modernizando sua forma de atuação, implantando novos sistemas e métodos que apontam para um “Novo Serviço Público”.

É neste contexto histórico que se encontra inserido o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 mediante a integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Catu, de Guanambi (Antonio José Teixeira), de Santa Inês e de Senhor do Bonfim e das antigas EMARCs - Escolas Média Agropecuária Regional da Ceplac (Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira) das cidades de Uruçuca, Teixeira de Freitas, Valença, Itapetinga e Bom Jesus da Lapa. O IF Baiano é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica. Como disse Eliezer Pacheco, Secretário da educação profissional e tecnológica no I Simpósio dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:

Os institutos federais foram criados com o objetivo de apresentar ao país um novo modelo de educação profissional e tecnológica, aproveitando o potencial

da rede já existente. [...] A proposta dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFET, ainda em construção, aponta para um novo tipo de instituição identificada e comprometida com o projeto de sociedade em curso no país”.

Diante do exposto, constata-se que, o segmento da educação pública brasileira, também assinala uma disposição à implantação de mudanças já observadas na esfera pública.

Por conta deste processo de reestruturação organizacional pelo qual o Instituto está passando, há de se observar alterações tanto estruturais quanto comportamentais. Estruturais, no que se refere à transformação de vários organismos (escolas agrotécnicas) que eram autônomos administrativa e financeiramente, em um único organismo (IF Baiano), com unidades dependentes e vinculadas (Campi). E comportamentais, quanto à trajetória, à história, à cultura das antigas escolas e a nova realidade: ampliação do quadro de pessoal, necessidade de qualificação e de modificação de atitudes dos servidores, em especial a dos gestores que serão o objeto de análise desta pesquisa.

Em face desse conjunto de transformações tanto institucionais como comportamentais observa-se uma forte tendência e motivação para introdução de mudanças no estilo de gestão perpetrado até o momento, refletindo numa ocasião favorável para se repensar o modelo de gestão de recursos humanos, rompimento de paradigmas e da inserção de novos conceitos tais como o da “noção de competências”.

Mas qual o papel da Diretoria de Gestão de Pessoas na percepção da noção de competência pelo Instituto e como este conhecimento poderia contribuir no desenvolvimento das práticas de negociação no IF Baiano?

Para que existam mudanças significativas se faz necessária uma preparação específica no sentido de produzir um efeito motivador nos servidores que exercem atividades de liderança e gestão nas instituições públicas de ensino identificando a necessidade de inserção de novas práticas de gestão. A concepção dessas novas práticas poderá advir do desenvolvimento da competência negociação, baseada nos princípios da interação, da articulação da ênfase ao coletivo, tendo por objeto a descentralização de decisões, o aperfeiçoamento da comunicação, aumento da motivação, a responsabilização e a construção de uma gestão mais participativa proporcionando estratégias eficazes e flexíveis e, por conseguinte, resultados satisfatórios para as partes envolvidas.

Desta forma, pressupõe-se que a competência negociação necessita permanecer presente em todas as instâncias hierárquicas de uma organização e, no setor público, deve ser

conduzida com determinadas características. A utilização desta estratégia poderá contribuir para melhoria da Política de Gestão de Pessoas bem como projetar efeitos positivos no desempenho das atividades no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano.

Assim, esse estudo tem como objetivo conhecer qual a percepção da Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Baiano sobre noção de competência, estabelecendo-se uma conexão entre: reconhecimento das competências individuais e o desenvolvimento das práticas constitutivas das competências negociais sob a ótica da administração pública.

É de ordem cultural o entendimento de que gestão de pessoas é tarefa única e exclusivamente de uma área específica na estrutura da organização, em geral conhecido como Recursos Humanos (RH) ou Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP). A convicção compartilhada era de que bastasse contar com esse departamento e a questão estaria equacionada. Esse entendimento equivocado do papel acabava centralizando muitas ações, alienando os gestores em relação ao seu papel junto às equipes de trabalho (PASCHOAL, 2006).

No caso do serviço público, a gestão de pessoas baseada em modelos de competências não é propriamente antiga, mas vem se difundindo entre diversas instituições de forma muito rápida.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal define competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Decreto nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006).

É fato que essas novas experiências refletem as mudanças ocorridas nos últimos anos em relação à forma de gerenciar pessoas representam um dos pilares da “Nova Gestão Pública”. A criação e a manutenção de competências nas organizações representam uma opção relevante para obter a eficiência, a eficácia e a efetividade necessárias à boa alocação da política pública.

Outro fator que precisa ser destacado no mundo moderno são as mudanças nas relações de poder. SROUR (1998, p. 135) afirma que, “*a fonte originária do poder encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de “efeitos desejados” ou no controle das ações dos outros*”. Na atualidade, nota-se uma tendência contrária, conduzindo à negociação e ao consenso.

Portanto, este estudo é de grande relevância para Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Baiano, por apresentar alternativas viáveis à implementação de estratégias e ações fundamentadas nas diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências: acepções do termo

Apesar do conceito de competência existir desde a Idade Média, sendo considerada como “a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos” (BRANDÃO, 1999), foi apenas no final do milênio passado (Frederick Taylor na administração Científica - 1970), que ele assumiu status de uma das ferramentas capazes de solucionar os problemas que as organizações vinham enfrentando. Tal conceito não ficou limitado aos indivíduos, tendo a sua dimensão elevada à equipe de trabalho e, em alguns casos, é possível ver sua amplitude na organização como um todo.

Conforme Fleury e Fleury (2004), competência é uma palavra de senso comum, empregada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação desta capacidade, mas também produz um sentimento pejorativo e depreciativo.

Dutra (2004) afirma que competência é um conceito em construção e que tem se mostrado muito efetivo para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas.

No seu trabalho *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*, Dutra (2004, p.29) define competência como “o conjunto de qualificações que permite a uma pessoa ter uma performance superior em um trabalho ou situação” e que “as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações”. O autor apresenta a posição que os autores europeus (ZARIFIAN, 1996, LE BOTERF, 1995) defendiam, que é diferente da visão dos americanos naquela época. A base da divergência ocorre devido ao fato de que a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que a mesma irá entregar o que lhe for imposto.

Para os autores de origem norte-americana, cujos principais expoentes são McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), a competência é atribuída ao conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação. Boyatzis, citado por Picchiai (2009), identificou competências gerenciais como um conjunto

de características e traços que definem uma performance superior. Acredita-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e personalidade do indivíduo.

Parry (1996), por sua vez, sintetiza o conceito de competências como um aglomerado (cluster) de conhecimentos, a capacidade de aprender (skills) e atitudes, relacionados entre si que afetam a maior parte de um trabalho (job), que se relacionam como performance do trabalho, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

McClelland (1973) aloca competência como um atributo subjacente a uma pessoa relacionada a uma tarefa. Entende competência como um estoque de qualificações, que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho.

Já os autores da linha francesa, como LeBortef (1995), a competência não é estado ou conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, entre outros.

Zarifian (2001), outro importante autor dessa linha, associa competência não a um conjunto de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho, mas sim as realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza.

Atualmente os autores têm tratado a competência como a somatória das linhas de pensamento americana e européia, ou seja, como sendo a entrega e as características das pessoas que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (DUTRA, 2001). O entendimento de entrega refere-se à agregação de valor que a pessoa doa para a organização de forma efetiva, de tal maneira que o conhecimento ficará na empresa, mesmo depois que as pessoas deixem a organização.

Para Dutra (2001), tais competências poderiam ser resumidas e diagnosticadas em duas competências interdisciplinares, quais sejam:

- as *competências empresariais* que são as competências críticas já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais a sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua;
- as *competências humanas* que são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa.

A evolução do conceito de competência teve uma interessante abordagem realizada por Durand (*apud* BRANDÃO, 1999), segundo a qual a mesma ocorreria em três dimensões distintas, que seriam os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes - CHA. Tal conceito englobou os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos presentes em uma atividade laboral, mostrando que competência tem a ver com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à conclusão de uma determinada tarefa.

Ainda, segundo Durand (*apud* BRANDÃO, 1999), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, o que lhe permitem “entender o mundo”; que a habilidade corresponde à capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido com vistas à consecução de um propósito definido e que a atitude diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, que explicam o comportamento normalmente experimentado pelo ser humano no seu ambiente de trabalho.

As três dimensões propostas ocorrem simultaneamente, já que um indivíduo não realiza uma tarefa que exija a aplicação de determinada habilidade, sem antes conhecer os fundamentos da mesma (BRANDÃO, 1999).

Dutra (2001, p.28) aborda o entendimento de vários conceitos de competências: *“como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer o seu trabalho, e, de outro lado, as competências entendidas como sendo a entrega da pessoa para a organização”*.

O autor complementa que existem pessoas que entregarão o que a empresa espera, dando ênfase as suas habilidades de relacionamento interpessoal, e existem outras pessoas que farão a mesma entrega, dando ênfase as suas habilidades técnicas. Ambas, fundamentais para a organização.

2.2 Definição da noção de competência

Podemos afirmar que, nos tempos atuais, a noção de competência tem sido utilizada para identificar, classificar e nomear capacidades pessoais de operacionalização e de efetivação eficiente de recursos diante de situações concretas.

Ruas (2005) enfatiza que o termo noção de competência apareceu como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão organizacional; e, individuais, onde estaria incluída a dimensão gerencial.

Perrenoud (1998, p.1) cita: “A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”

Conforme o Dicionário de Ciências Sociais da FGV (1987, p.611):

“O termo é usado em linguagem sociológica e jurídica para indicar: a) o processo pelo qual se formam padrões estáveis de interação e organização social baseados em comportamentos, normas e valores formalizados e legitimados; b) no caso das instituições jurídicas, é o processo de regularização desses elementos através de uma norma.”

De acordo com Ruas (2005), existem duas concepções sobre a noção de competências:

“A revisão teórica nos remete a pelo menos duas formas de pensar competências: coletiva – menos conhecida- que pode ser associada tanto a atividade da organização, quanto a de suas áreas ou funções e individual – já bastante desenvolvida, tanto no campo acadêmico, quanto empírico. Através dessas duas dimensões, a noção de competência, quando adotada de maneira formal na organização, irá transitar nas três instancias da empresa: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual, conforme o diagrama 1, abaixo. No âmbito organizacional, ela aparece como dimensão coletiva e no plano das áreas ou macro-processos, na dimensão coletiva e individual.”

Antonello (2004) aponta três abordagens para a construção de competências: (i) orientada para o indivíduo, que inicialmente define os conhecimentos, habilidades e atitudes com base nos requisitos do indivíduo para desenvolver as tarefas; (ii) orientada para o cargo/função, parte da análise das atividades/tarefas referentes ao trabalho; (iii) multidimensional, voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos.

Desta forma, cabe ressaltar que, independentemente das diversas definições adotadas, se admite o postulado básico de que existe uma grande diferença entre dispor de estoques de recursos cognitivos, técnicos e relacionais e conseguir mobilizá-los, articulá-los e utilizá-los de modo operativo e eficaz na realidade prática do trabalho ou mesmo da vida social.

Brandão (2007, p.46) afirma que “*a noção de competência caracteriza-se como complexa e multifacetada, podendo ser interpretada de diferentes maneiras.*” O autor ressalta também que muito embora esse conceito tenha surgido na área de Administração, algumas teorias, pesquisas e suposições de outras áreas de conhecimento, como a Psicologia Social e Organizacional, auxiliam na compreensão da natureza da competência e de seus componentes.

Machado (2003) em seu texto apresenta os aspectos interessantes da noção de competência: valorização da necessidade da visão sistemática; reconhecimento da importância da disponibilidade de diferentes informações e recursos (conceitos teóricos, dados de situação,

procedimentos técnicos, habilidades, atitudes, valores, etc.); atenção para as contingências de situações difíceis imprevistas e/ou novas das atividades humanas; valorização das experiências e conhecimentos adquiridos anteriormente; valorização de atitudes de proatividade, tais como iniciativa, autonomia, responsabilidade, etc.; ainda que de forma implícita, valorização da capacidade de transgressão, ou seja, de desafiar costumes, normas, referências tradicionalmente empregadas no tratamento de problemas e no enfrentamento de situações.

A noção de competência, segundo Fischer et al. (2004), vem sendo tratada na literatura com enfoques diferenciados abrangendo pessoas, organizações e até países. Quando se referem às pessoas, trata-se do enfoque nas competências individuais; quando o foco é a organização, discute-se sobre as competências essenciais; e quando dizem respeito aos países, a discussão permeia o sistema educacional.

Tendo isto em vista, cabe explicitar que a concepção da noção de competência que norteará esta pesquisa é a individual. Todavia, não podemos deixar de esclarecer que há outros níveis de competências como o grupal, o organizacional e o societal que têm recebido recentemente a atenção de diversos autores, ainda que sob uma orientação das competências administrativas ou mesmo numa visão da firma baseada em recursos que não serão explorados por esta pesquisa.

2.3 A noção de competências na perspectiva individual

A noção de competência não encontra consenso entre os autores. No senso comum, o termo designa aquelas pessoas qualificadas para algo, entretanto, essa consideração não é suficiente para atender à demanda do mercado por inovação e flexibilidade (FLEURY & FLEURY, 2004).

Ruas (2005) afirma que as principais contribuições a noção de competência emerge justamente da “escola francesa” na medida em que são desenvolvidas as principais contribuições à noção de competência individual, compreendendo-a não como um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas sim a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica. (BOTERF, ZARIFIAN, op.cit)

Ainda sob a ótica de Ruas (2005), há uma proposta de definição para competência individual/gerencial, na qual o mesmo afirma trata-se da capacidade de mobilização,

integração e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes tendo por objetivo atingir e/ou superar papéis atribuídos.

Segundo Fleury & Fleury (2001, p. 21), a competência individual pode ser considerada como *“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”*

Autores como Le Boterf e Zarifian, citados por Dutra (2004), alegam que a competência não está associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Já os autores Albuquerque e Oliveira (2001), classificam as competências em três dimensões: Competências Técnicas/ Profissionais, específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças); Competências Sociais, saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação e trabalho em equipe); e, por fim, Competências do Negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio-político (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

Observa-se que em comum, entre os vários conceitos citados, a competência individual pode ser sintetizada como a capacidade de mobilizar recursos diante de uma demanda.

Na atualidade, a discussão sobre o desenvolvimento de competências individuais tem despertado a atenção de inúmeros especialistas. É um tema em evidência quando se trata de gestão de recursos humanos, representando um eficaz mecanismo gerencial, que proporciona ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que recompensa o esforço dos indivíduos.

No serviço público sua relevância também tem sido objeto de estudo. A identificação destas competências individuais necessárias à produção de resultados satisfatórios aos objetivos organizacionais (institucionais) muito embora representem ainda, um fato novo.

Guimarães (2000, p.127) ressalta que: *“no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.”*

2.4 Competências individuais no serviço público

Durante as décadas de 1980 e 1990 a sociedade brasileira sofreu com os impactos das crises econômicas mundiais, o crescente aumento da competitividade entre as empresas e a globalização. O Brasil passou por um momento de transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas intensas que resultaram em processos de reestruturação produtiva em todos os setores da economia, conduzindo a necessária alteração nos modelos de gestão das organizações em busca de sobrevivência e adequação às novas exigências do mercado.

O padrão de excelência do mundo moderno exige um gestor renovado que se adapte às expectativas e às aspirações dos atores internos e externos da empresa. As inovações gerenciais evoluem a um ritmo acelerado tornando-se símbolo da modernização das práticas de gestão que caracterizam a organização flexível na qual as competências das pessoas são utilizadas de modo variado, amplo e complexo (MEDDEB, 2003).

Diante desta realidade de transformações ocasionadas pelo advento da globalização e do neoliberalismo, o setor público não poderia se eximir destas circunstâncias, tendo que passar por reformas administrativas bastante significativas na tentativa de adequar-se à contemporaneidade. Assim, o mesmo contexto de globalização e de inovações tecnológicas que tornaram o ambiente empresarial mais competitivo também propiciou a reforma do Estado, impulsionada pelas mudanças nas relações entre mercado e poder público bem como devido à necessidade da estabilização econômica e do resgate da dívida social

A Constituição de 1988 expressa em boa medida essas novas concepções no serviço público: descentralização na busca de maior autonomia e agilidade na administração pública; desburocratização visando eficiência e efetividade; democratização do setor público, com maior transparência das ações e maior controle social (ENAP, 2009).

A evolução da administração pública em nosso país passou por três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Essas modalidades surgiram sucessivamente ao longo do tempo, não significando, porém, que alguma delas tenha sido definitivamente abandonada.

Na administração pública patrimonialista, própria dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, o aparelho do Estado é a extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários são considerados como membros da nobreza. O patrimônio do Estado confundia-

se com o patrimônio do soberano e os cargos são tidos como prebendas (ocupações rendosas e de pouco trabalho). A corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

A administração pública burocrática surge para combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. São princípios inerentes a este tipo de administração a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a idéia de carreira pública e a profissionalização do servidor, consubstanciando a idéia de poder racional legal. Os controles administrativos funcionam previamente, para evitar a corrupção. Existe uma desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos que procuram o Estado com seus pleitos. São sempre necessários, por esta razão, controles rígidos em todos os processos, como na admissão de pessoal, nas contratações do Poder Público e no atendimento às necessidades da população.

A administração burocrática, embora possua o grande mérito de ser efetiva no controle dos abusos, corre o risco de transformar o controle a ela inerente em um verdadeiro fim do Estado, e não um simples meio para atingir seus objetivos. Com isso, a máquina administrativa volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

A administração pública gerencial apresenta-se como solução para estes problemas da burocracia. Priorizando a eficiência da Administração, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Objetiva desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados, e aumentar a governança do Estado, isto é, a sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. O cidadão passa a ser visto com outros olhos, tornando-se peça essencial para o correto desempenho da atividade pública, por ser considerado seu principal beneficiário, o cliente dos serviços prestados pelo Estado.

Muito embora exista uma vasta discussão envolvendo as Reformas Administrativas do Estado no sentido de organizacional, pouco se tem produzido a respeito da construção dessas mudanças sob a ótica individual, na pessoa do “servidor público”, que representa o principal ator na implementação dessas transformações no serviço público.

Para Zarifian (2001), os trabalhadores estão cada vez mais se confrontando com o inesperado, com o inusitado no dia-a-dia de trabalho, o imponderável, a exceção é parte integral do trabalho na era do conhecimento. Posto isto, torna-se impossível determinar com precisão o conjunto de tarefas e atividades que o trabalhador terá que executar. Mas será que o servidor público está preparado para enfrentar esta situação?

Deste modo, verifica-se o surgimento de um novo paradigma para a Administração Pública: capacitar o servidor público para enfrentar os desafios contemporâneos.

Já na década de 1990, verificou-se uma das primeiras preocupações da Administração Pública sobre a temática competência. Na Resolução da Câmara de Educação Básica - CEB nº 04/99 do Conselho Nacional de Educação - CNE, especificamente no Artigo 6º, definiu competência como *“a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”*.

2.5 A concepção das práticas constitutivas de competências negociais no Serviço Público

A negociação, enquanto processo de resolução de conflitos, representa uma forma de interação social que necessariamente pressupõe a presença ativa de duas ou mais partes, com interesses comuns ou opostos, assistindo-se a uma relação de interdependência, que constitui a base desse mesmo processo social objetivando o consenso.

Segundo Braga (1998, p. 155) citado por Misoczky (2009), *“a negociação é um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”*.

Na atualidade, é crescente o número de eventos que exigem uma negociação. O conflito é uma realidade em expansão. As pessoas e as organizações utilizam a negociação para lidar com as diferenças. Quer seja no trabalho, no governo ou na família, as pessoas tomam a maior parte das decisões por via negocial.

O termo negociação difundiu-se na atualidade e adquiriu méritos, sendo considerado um meio de resolução de um conflito de forma dialógica, eficaz e civilizada.

Podemos observar no serviço público que os gestores não estão habilitados a pensar como negociadores sob ótica de competências gerenciais. Este fato ocorre em virtude de no serviço público o termo negociação ainda está fortemente atrelado a negociação coletiva, sindicalismo, mesa de nacional de negociação, enfim, predomina a ênfase de apenas uma das diversas formas existentes de negociação. Sendo que, as competências gerenciais são atribuídas às práticas do setor privado. No entanto, nota-se que as atividades gerenciais do setor público não se diferenciam tanto daquelas de um dirigente do setor privado, em qualquer ramo de atividade, exceto quanto à busca do lucro.

Nesse sentido, Virtanen (2000) considera que, em geral, as pesquisas sobre competências administrativas não distinguem diferenças entre setores privados e públicos, sendo a administração vista como uma profissão genérica. Esse autor observa que, apesar de as competências de serviço e as competências profissionais serem, em alguns aspectos, as mesmas para ambos os setores, os gerentes públicos têm competências políticas e éticas que fazem uma diferença importante.

Portanto o desenvolvimento de competências negociais podem ter sua aplicabilidade no setor público. Nessa lógica, as competências negociais não significaria o envolvimento da noção de competência como um todo, mas desta como embasamento norteador no desenvolvimento de novas práticas gerenciais no serviço público. Objetivando garantir maior eficiência no serviço público, pressuposto que deve sempre direcionar a atuação governamental em suas diferentes esferas.

Para que as práticas de competências gerenciais se fortaleçam no setor público, o departamento de gestão de pessoas tem papel fundamental no contexto da noção de competências: o de ser o facilitador do processo, incentivando o desenvolvimento das competências individuais e conseqüentes entregas, para a implementação da estratégia escolhida, no caso desta pesquisa, as competências negociais, sempre de acordo com o bem maior, que é o interesse público.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para elaboração desse trabalho foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa. Como estratégia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso, justificando-se por se tratar de uma investigação de um fenômeno dentro de um contexto de pesquisa institucional. Segundo Yin (2001, p. 28), este tipo de estratégia mostra-se adequado quando se faz questões do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos a respeito do qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

De acordo com Merriam (1998, p.5):

Pesquisa qualitativa é um conceito guarda-chuva cobrindo diversas formas de investigação que nos ajudam a entender e explicar o sentido dos fenômenos sociais com o mínimo de ruptura dos contextos naturais. Outros termos frequentemente intercambiáveis são ‘investigação naturalística’, ‘pesquisa interpretativa’, ‘estudo de campo’, ‘observação participante’, ‘pesquisa indutiva’, ‘estudo de caso’ e ‘etnografia’. Alguns escritores se referem a estes e outros termos como tipos de pesquisa qualitativa.

Com a realização deste estudo de caso qualitativo busca-se contribuir apresentando informações que possam ser importantes para a Diretoria de Gestão de Pessoas, na implementação de estratégias e ações. Quer-se ressaltar a importância da percepção e do desenvolvimento das competências individuais dos servidores com vistas ao incremento das práticas constitutivas das competências negociais no Instituto.

A pesquisa foi estruturada segundo o seguinte esquema (figura 1) abaixo:

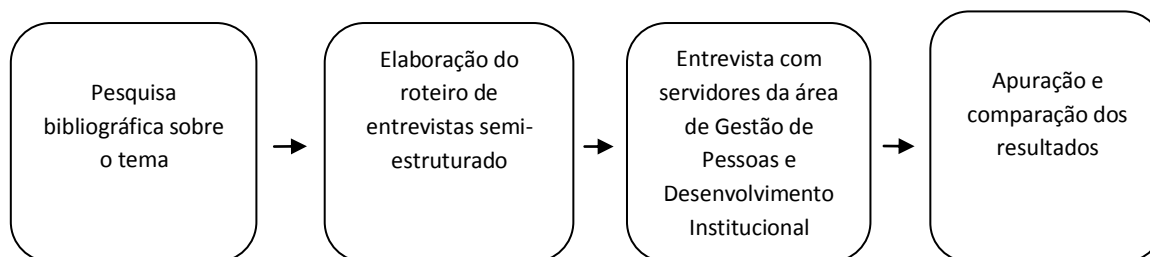


Fig. 1 – Fluxo do procedimento metodológico

Três procedimentos metodológicos destacam-se: pesquisa bibliográfica, entrevista e observação direta do comportamento dos entrevistados no desenvolvimento de suas atividades/atribuições. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo aprofundamento do conhecimento do fenômeno com a consulta a documentos, legislação e autores que tratam sobre o tema.

Yin (2001, p. 105) menciona que a coleta de dados pode se fundamentar em muitas fontes de evidências, destacando seis como importantes, a saber: “*documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos*”. Neste estudo, para a coleta de dados, a escolha recaiu sobre a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, considerado este ser o instrumento mais apropriado para obter informações sobre as opiniões, as intenções e as atitudes das pessoas.

A entrevista foi realizada a partir de um roteiro semi-estruturado construído especificamente para atender os objetivos da pesquisa. O roteiro de entrevistas continha perguntas abertas, com flexibilidade para explorar questões que foram surgindo no curso das entrevistas. Este roteiro foi dividido em três partes: a primeira sobre dados pessoais dos entrevistados; a segunda sobre seu entendimento a respeito da noção de competência e auto-avaliação dos entrevistados sobre conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício de suas funções; e a terceira parte sobre sua visão quanto à negociação no âmbito do Instituto.

As entrevistas foram realizadas no período de 19 a 23 de agosto do ano de 2010, onde foram entrevistados dez servidores, todos lotados na Diretoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IF Baiano, que representavam à totalidade do quadro funcional no período de realização das entrevistas. As entrevistas ocorreram de forma individual, nas dependências da Reitoria do Instituto, durante o horário de expediente. A duração de cada entrevista teve, em média, trinta minutos.

As entrevistas não foram gravadas para que não houvesse a perda do caráter de confidencialidade dos servidores entrevistados na pesquisa. Isto aconteceu em função de que, motivados pelo momento de incertezas e de mudanças estruturais do Instituto, alguns servidores recusaram-se a ter suas entrevistas gravadas. Também é importante considerar a falta de costume da Instituição de efetuar gravação de voz dos servidores em reuniões e outros eventos. Entretanto, foram tomadas notas durante as entrevistas, com o consentimento dos entrevistados.

No momento das entrevistas foi explicada a finalidade da entrevista, o objetivo do trabalho, o nome da entidade vinculada, a importância do trabalho para o Instituto e, particularmente a importância da colaboração pessoal do entrevistado.

Os resultados apresentados foram obtidos por meio do método da análise interpretativa das informações prestadas pelos entrevistados na aplicação dos questionários. Entende-se por análise interpretativa o uso do referencial teórico aqui construído para subsidiar as interpretações sobre os achados da pesquisa, levando também em consideração a observação do ambiente organizacional, a trajetória e experiência profissional dos entrevistados, de sua relação com o meio socioprofissional e dos aspectos particulares das atividades desempenhadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realização de uma análise mais diligente dos resultados obtidos, este tópico está dividido em quatro partes. A primeira oferece breve histórico do Instituto; a segunda apresentação dos participantes da pesquisa. A terceira possui a identificação das atribuições de acordo com o cargo de cada entrevistado. E por fim, a quarta parte contém efetivamente a análise dos dados coletados.

4.1 Breve histórico do Instituto

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano – IF Baiano originou-se a partir da integração das Escolas Agrotécnicas Federais e das Escolas Médias de Agropecuária Regional da CEPLAC (Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira) do Estado da Bahia.

Os *campi* que compõem o IF Baiano estão distribuídos pelo Estado e suas sedes estão nas seguintes cidades: Catu, Guanambi, Itapetinga, Santa Inês, Senhor do Bonfim, Teixeira de Freitas, Uruçuca, Valença e Bom Jesus da Lapa. O Instituto Federal Baiano tem como órgão executivo e de administração central a Reitoria, instalada em Salvador.

O IF Baiano, como os demais Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), foram criados em 29 de dezembro de 2008 por meio da Lei nº 11.892, estão vinculados ao Ministério da Educação, possuem natureza jurídica de autarquia, sendo detentores de autonomia, administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

O surgimento do IF Baiano representou a unificação de nove entidades independentes e diferentes entre si, cada um com sua forma de administração, de planejamento de atividades, sua história, valores e cultura. O Instituto tem o grande desafio de “*integrar várias unidades de ensino localizadas em diferentes regiões da Bahia e ao mesmo tempo oferecer novos cursos técnico, tecnológico e superior, sintonizados com as demandas que contribuam para o desenvolvimento local e regional.*” (PDI, 2009-2013).

A trajetória da instituição está profundamente marcada por essa unificação, uma vez que, essas mudanças estruturais geraram incertezas nos servidores, como também tentativa de transferência de problemas antigos para a administração central (Reitoria), principalmente com relação os que envolvem relações de trabalho, dificuldade de gestão e pedidos de soluções imediatas. Também se verifica constantemente, falta de diálogo entre as unidades, ocasionando decisões isoladas.

Assim, nesta pesquisa será analisada uma iniciativa de harmonização e melhoria nas relações de trabalho e interpessoais, a partir da percepção dos servidores lotados na área de gestão e desenvolvimento de pessoas com relação às competências individuais, associando este entendimento à disseminação das práticas de negociação no Instituto.

4.2 Apresentação dos entrevistados

Os entrevistados servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, lotados ou que atuam área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. A escolha destes servidores como sujeitos da pesquisa foi devido à problemática da pesquisa envolver a percepção da Diretoria de Gestão de Pessoas sobre noção de competência e o desenvolvimento da prática da ferramenta gerencial de negociação no Instituto. Para o desdobramento e concepção dessa proposta é necessário conhecer o entendimento dos representantes deste segmento no instituto, por conta da sua responsabilidade quanto à admissão, treinamento, capacitação desenvolvimento de pessoas no IF Baiano.

Foram entrevistados os dez profissionais que compõem a equipe da área de Recursos Humanos e Desenvolvimento Institucional do IF Baiano sendo cinco do sexo masculino e cinco do sexo feminino.

Objetivando não exposição dos entrevistados procurou-se identificá-los com a denominação Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim sucessivamente, observando que todos receberam a mesma identificação, independente da função ou cargo ao qual foi nomeado.

Logo abaixo é apresentado quadro-resumo do perfil dos entrevistados, o qual servirá como auxílio na identificação dos mesmos no desenvolvimento das análises individuais e em conjunto, quando se fizer necessário:

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	FORMAÇÃO	CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	FUNÇÃO DE GERENCIAMENTO OU CHEFIA	TEMPO DE TRABALHO *
Entrevistado 1	Masculino	24	Graduação em Serviço Social (em curso)	Assistente em Administração	Administração de Pessoal	Não	9 meses
Entrevistado 2	Feminino	35	Graduação Administração de Empresas	Assistente de Alunos	Gestão de Pessoas	Sim	14 anos
Entrevistado 3	Feminino	39	Licenciatura em Letras	Assistente em Administração	Desenvolvimento de Pessoas	Sim	13 anos
Entrevistado 4	Masculino	48	Licenciatura em Biologia	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Desenvolvimento de Pessoas	Sim	15 anos
Entrevistado 5	Masculino	35	Graduação em	Assistente em	Setor de	Sim	1 ano e 8

			Administração de Empresas	Administração	Admissão e Desligamento		meses
Entrevistado 6	Feminino	45	Graduação em Serviço Social (em curso)	Assistente em Administração	Administração de Pessoal	Sim	21 anos
Entrevistado 7	Masculino	26	Licenciatura em História	Assistente em Administração	Saúde e Qualidade de Vida do Servidor	Sim	6 anos
Entrevistado 8	Feminino	56	Licenciatura em Química	Pró-Reitoria	Desenvolvimento Institucional	Sim	8 meses
Entrevistado 9	Feminino	28	Graduada em Pedagogia	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Desenvolvimento Institucional	Não	4 meses
Entrevistado 10	Masculino	45	Licenciatura em Educação Física	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Desenvolvimento Institucionais	Sim	16 anos

* O tempo de trabalho refere-se, exclusivamente, ao tempo de trabalho no Instituto Federal Baiano.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor

Cabe explicitar que o termo “cargo”, definido no perfil dos entrevistados, faz jus aqueles acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria em número certo e pago pelos cofres públicos para provimento em caráter efetivo ou em comissão (Lei 8.112/90 – Regime Jurídico dos Servidores – Parágrafo Único).

Quanto ao termo “função de confiança”, tem seu conceito definido na Emenda Constitucional 19/98, artigo 37, alínea V:

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento;

4.3 Identificação das atribuições dos cargos

Com base no Quadro-Resumo do Perfil dos Entrevistados observam-se quatro cargos distintos na área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas no IF Baiano: Assistente de Alunos, Assistentes em Administração, Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

e Pró-Reitoria. Desta forma, são contabilizados no segmento em análise: cinco servidores com cargo de Assistente em Administração, três com o cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, um com o cargo de Pró-Reitoria e um com o cargo de Assistente de Alunos.

4.3.1 Atribuições do cargo de assistente em administração

As informações foram obtidas através do Anexo III do Edital nº 02, de 18 de maio de 2009 do concurso público de provas, realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, para provimento de cargos técnico-administrativos em educação que faz alusão a descrição sumária do cargo:

- 1 - Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística;
- 2 - Atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos;
- 3 - Preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório.
- 4 - Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

4.3.2 Atribuições do cargo de professor do ensino básico, técnico e tecnológico

São consideradas atividades próprias do pessoal docente de ensino básico, técnico e tecnológico as previstas no artigo 111 da Lei nº 11.784/2008 que dispõe sobre a Reestruturação de Cargos do Poder Executivo:

Art. 111. São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

- I - as relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, no âmbito, predominantemente, das Instituições Federais de Ensino; e
- II - as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente.

4.3.3 Atribuições do cargo de assistente de alunos

Os dados foram obtidos com base no Anexo III do Edital nº 01, de 19 de outubro de 2007 do concurso público de provas para provimento de cargos técnico-administrativos em educação, realizado em conjunto pelas (antigas) Escolas Agrotécnicas Federais de Catu, Santa

Inês, Senhor do Bonfim e Guanambi, instituições estas que se unificaram no ato legal de criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano:

1 - Assistir e orientar os alunos no aspecto de disciplina, lazer, segurança, saúde, pontualidade e higiene, dentro das dependências escolares.

2 - Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

4.3.4 Atribuições do cargo de pró-reitor

As atribuições das Pró-Reitorias do IF Baiano estão definidas no Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, publicado através da Portaria nº 29 de setembro de 2009:

Art. 19. As Pró-Reitorias do IF Baiano, dirigidas por Pró-Reitores nomeados pelo Reitor, de acordo com a legislação vigente, são órgãos executivos que planejam, superintendem, coordenam, fomentam e acompanham as atividades referentes às dimensões ensino, pesquisa, extensão, administração e desenvolvimento institucional.

4.4 Percepção da noção de competência: conhecimentos, habilidades e atitudes para as tarefas prescritas

Segundo Durand (apud BRANDÃO, 1999), a competência é baseada em três dimensões – conhecimento, habilidade e atitude, englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma organização exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. No entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas. Rabaglio (2001) define significados para essas letras, assim como segue:

C = Saber (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc., ex: Conhecimento da concorrência e técnicas de negociação);

H = Saber fazer (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: Análise da concorrência e negociação);

A = Querer fazer (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia, ex: Participar da concorrência e fazer negociações).

Nesta linha, a pesquisa buscou identificar a visão dos servidores lotados na área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas a respeito de termo competência e suas percepções sobre conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercício do cargo ou função de confiança ao qual foram nomeados.

Em resposta a indagações sobre se eles detém CHA adequados ao exercício de suas funções, obteve-se o seguinte resultado:

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
A totalidade dos entrevistados afirmam ter o conhecimento necessário para o exercício do cargo e/ou função de confiança.	A totalidade dos entrevistados consideram-se hábil no exercício das tarefas.	Quando questionados sobre as atitudes, 7 dos entrevistados consideram que as atitudes tomadas são condizentes com o cargo e/ou função. 3 declaram que suas atitudes na maioria das vezes estão condizentes com o cargo e/ou função que exercem.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Quadro 2 – Percepção dos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos servidores

Verifica-se uma preocupação acentuada dos servidores em auto-afirmar que são possuidores de conhecimentos e habilidades para o exercício das tarefas:

Acredito que minhas habilidades e conhecimentos são adequados para função que exerço por conta do meu histórico profissional ter sido sempre na área administrativa e do meu tempo de vivência no serviço público. (ENTREVISTADO 4)

Entretanto, percebeu-se certa incerteza por parte dos mesmos quando questionados sobre se as suas atitudes são condizentes com as funções ou cargo que exercem:

Sim. Embora existam atitudes que após serem tomadas me fazem refletir sobre a necessidade de serem aprimoradas.” (ENTREVISTADO 2)

Sim. Na maioria das vezes. (ENTREVISTADO 1)

Com relação à percepção do termo competência, constatou-se uma auto-análise do servidor sobre como e quando alguém pode ser considerado “competente” e um questionamento real se eles mesmos podem ser considerados competentes. Deste entendimento, conclui-se haver um receio do servidor com relação à dualidade trazida entre o termo “ser competente” e o caráter pejorativo trazido pelo seu oposto “ser incompetente”.

Conforme pode ser observado no Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados (p. 18-19), metade dos servidores entrevistados na pesquisa não desenvolvem tarefas correlacionadas aos conhecimentos adquiridos em sua formação acadêmica, Também se constatou que oito dos dez entrevistados desenvolvem atividades de gerenciamento ou chefia. Muito embora alguns relatem que seus conhecimentos foram adquiridos através de sua vivência profissional e dos cursos de capacitação e aperfeiçoamento fomentados pelo Instituto em razão da identificação da necessidade em razão das suas atividades desenvolvidas.

Deste modo, conclui-se que uma pessoa é considerada competente quando obtém uma utilização ótima dos recursos disponíveis para realizar bem uma determinada tarefa. E, que os conhecimentos adquiridos em sua formação acadêmica contribuem mais não são determinantes para esta utilização ótima dos recursos disponíveis.

Quando questionados sobre que outras características poderiam ser desenvolvidas para o desempenho satisfatório de suas tarefas, foram citados por quatro dos entrevistados que o treinamento específico melhora sua atuação, outros trinta por cento acreditam que maior conhecimento/atualização sobre a legislação pertinente a área de atuação contribuiria muito, os demais responderam: “maior engajamento”, “aprimoramento da diplomacia” e “habilidade para negociar com os dirigentes do Instituto”.

Pela observação dos relatos dos entrevistados, nota-se que os mesmos possuem uma noção do que é competência, porém não conseguem associa-la ao serviço público, com tendência a correlacionar o termo competência apenas às atribuições do cargo ao qual foram concursados ou à função de confiança que foram designados. Construindo uma percepção equivocada de que a competência estaria vinculada apenas à capacidade de desenvolvimento de atividades prescritas.

Competências são os conhecimentos que o indivíduo reúne para exercer uma atividade. (ENTREVISTADO 3)

As competências estão correlacionadas com o conhecimento que o indivíduo tem e a própria habilidade e atitude do profissional. (ENTREVISTADO 4)

Qualidade potencial que o indivíduo possui para desempenhar bem as atribuições do seu cargo. (ENTREVISTADO 5)

Pode ser observado, então, que a noção de competência é um conceito a ser aperfeiçoado no Instituto.

O Decreto nº 5.707/06 instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento dos Servidores da Administração Pública Federal, apresentando como objetivos: i. melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestado ao cidadão; ii. desenvolvimento permanente do servidor público; iii. adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; iv. divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; v. racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Como pode ser observado, este decreto considera tanto a gestão baseada em competências quanto a democratização das relações de trabalho.

Este mesmo decreto ainda define o termo gestão por competência:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II. gestão por competência: gestão de capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição;

Foi observado que em nenhuma das entrevistas houve alusão ao referido decreto e todos os entrevistados demonstraram pouco ou nenhum conhecimento sobre o tema em análise no âmbito da administração pública.

A identificação e reconhecimento do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes (competências individuais) que dispõem os servidores de uma instituição e que os capacita para execução de determinadas atividades conduzem a valoração do fator humano como elemento primordial para o sucesso desta instituição, contribuindo na melhoria das relações de trabalho e na motivação dos servidores (ENAP, 2005).

Os entrevistados também foram questionados quanto os critérios utilizados para designação de funções de confiança no IF Baiano. A grande maioria dos entrevistados

respondeu que “a experiência” e “a competência” contam pontos a favor, porém não deixaram de citar a existência de articulação política na definição dos mesmos.

Apurou-se a visão pessoal dos entrevistados com relação à atuação dos demais servidores no desempenho de suas tarefas com ênfase nos ocupantes de funções de confiança. Como resultado, sete dos entrevistados acreditam que na maioria das vezes os servidores apresentam boa atuação, dois preferiram não opinar e um entrevistado afirmou que não há um bom desempenho dos servidores ocupantes de funções de confiança, pois faltam conhecimentos relacionados à gestão administrativa, pedagógica, entre outros.

A criação e o provimento dos cargos de direção, chefia e assessoramento representam ainda representa uma matéria bastante discutida na Administração Pública. É princípio constitucional a investidura dos agentes por meio de concurso público. Como exceção, definiu a Carta Máxima que:

As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os **cargos em comissão**, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (art. 37, V, da Constituição Federal)

Assim, a regra deve ser a contratação após aprovação em concurso público, sendo a instituição de cargos comissionados e funções de confiança exceção limitada a atribuições que efetivamente exijam relação de confiança entre o agente e o Chefe do Poder contratante. Ou seja, as funções de confiança são de livre nomeação e exoneração a critério da autoridade máxima da instituição. O Estatuto do IF Baiano prevê que a escolha para os cargos de Diretores de *Campi* e de Reitor ocorrerão via processo eletivo.

Algumas instituições públicas já estão adotando novas estratégias para selecionar os ocupantes de funções de direção, chefia e assessoramento baseados nos critérios de gestão de competências individuais o que tem estimulado a competitividade e o desenvolvimento vocacional e motivacional dos servidores. Esta ainda não é uma realidade no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano.

4.5 Percepção das práticas de negociação

A terceira parte do roteiro de entrevista trata do tema negociação, conduzindo o entrevistado a ponderar sobre as concepções das práticas de negociação no IF Baiano.

Primeiramente foi feita uma sondagem quanto à recordação dos mesmos de situações que caracterizassem uma negociação no IF Baiano. Nove entre os dez entrevistados afirmaram se recordar de alguma circunstância de negociação no Instituto. Foi solicitado que relatassem a situação. Esta indagação teve como objetivo verificar o entendimento dos mesmos sobre a temática. Em aspectos gerais, obtiveram-se como respostas de três dos dez entrevistados, lembraram de situações que envolveram negociação coletiva, lutas e conquistas de categorias. Dois dos entrevistados afirmaram não se lembrar de nenhuma situação que envolvesse negociação. Três remeteram-se a situações pessoais de negociação (competências individuais) e dois dos entrevistados informaram que situações de negociação ocorrem a quase todo momento tanto nas relações internas quanto externas do Instituto.

Todas as ações do Instituto podem envolver a negociação desde que seja de interesse da administração e em conformidade com a lei. (ENTREVISTADO 6)

Tive que negociar meu horário de trabalho em função dos meus estudos (ENTREVISTADO 9)

Aplicação da legislação no regime de auxílio transporte, com resultado favorável para ambas as partes.(ENTREVISTADO 2)

A constatação deste fato reforça o pensamento de que no serviço público os gestores não estão habilitados a pensar como negociadores sob a ótica de competências gerenciais, bem como não são estimulados a pensar em negociação como competência individual. Além disso, há de se presumir que o termo negociação no serviço público, no sentido de competências individuais ainda é algo novo e está fortemente atrelado a negociação coletiva, sindicalismo, mesa de nacional de negociação, destacando-se apenas uma das diversas formas existentes de negociação. O desenvolvimento de práticas de negociação como competências individuais são geralmente atribuídas ao setor privado.

Quanto o desenvolvimento da habilidade para negociar, todos os entrevistados concordaram que a capacidade para negociar pode ser desenvolvida nos servidores do IF Baiano. Alguns alegaram que habilidade para negociar é um dom, mas que igualmente pode ser desenvolvido.

Os entrevistados ainda manifestaram suas opiniões no que se refere à realização de treinamento/capacitação para negociação no Instituto afirmando ser de valiosa importância no desempenho de suas funções. Afirmaram também que o desenvolvimento da competência

individual negociação contribuiria para melhoria das relações de trabalho no Instituto e todos acreditam que o momento de estruturação ao qual o IF Baiano está vivenciando representa uma oportunidade para a concepção das práticas constitutivas de competências negociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este paper teve como finalidade principal conhecer e identificar a percepção dos servidores lotados na Diretoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional no que tange a noção de competências, relacionando esta com o desenvolvimento das práticas de negociação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. A partir da pesquisa bibliográfica foi possível ter um esclarecimento sobre o tema abordado: noção de competência, competências individuais no serviço público e competências negociais, o que forneceu subsídios para confecção do roteiro de entrevistas, possibilitando identificar o perfil, a concepção (idéia) e a percepção (consciência) dos servidores sobre noção de competências, bem como conhecer a motivação dos servidores para o desenvolvimento das práticas de negociação no Instituto.

A partir do entendimento dos servidores lotados na Diretoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, retratado nos dados colhidos na pesquisa empreendida, foi possível extrair algumas conclusões gerais acerca da questão relativa às imbricações entre a percepção da noção de competência e as práticas constitutivas das práticas de negociação no Instituto. As quais são a seguir enumeradas:

1) A constatação da existência de uma heterogeneidade de experiências entre os servidores pesquisados, experiências estas adquiridas no próprio Instituto, em outras organizações e/ou através da formação acadêmica na área. Essa “combinação” de servidores antigos que apresentam vivência na área, ou seja, conhecimento prático, com servidores novos que apresentam formação acadêmica na área, pode contribuir positivamente na promoção de ações que visem à identificação e valorização das competências individuais dos servidores.

2) A identificação de que os servidores lotados na área de gestão e desenvolvimento de pessoas que compuseram a pesquisa apresentaram uma noção mais estática sobre o termo competências, atrelada a estoque de conhecimentos. Nota-se uma tendência à associação do conceito de competências individuais tão somente às atribuições legais dos cargos ao qual foram concursados, conduzindo-os a conclusão de que a simples execução das atribuições legais prescritas para suas funções lhes assegura o “status” de competentes. Além disso, a

noção identificada sobre competências revela a necessidade de maior reflexão tendo em vista sua adequação para o âmbito da administração pública.

3) O estudo revelou que a metade dos servidores lotados na área de desenvolvimento institucional e gestão de pessoas não desenvolvem tarefas correlacionadas com os conhecimentos adquiridos em sua formação acadêmica muito embora apresentem aptidões para realização das atividades e a totalidade dos entrevistados alegou que a realização de treinamento/capacitação contribuiria muito para o desempenho satisfatório das suas funções.

4) Com referência ao desenvolvimento das práticas constitutivas de competências negociais, o estudo permitiu examinar o posicionamento dos servidores com relação ao fortalecimento das práticas de negociação no IF Baiano, revelando um interesse por parte de todos os entrevistados na implementação de uma cultura de negociação no Instituto.

5) Quanto à análise das questões relativas às práticas de negociação no IF Baiano, a pesquisa constatou que os servidores entrevistados reconhecem a necessidade do desenvolvimento das práticas de negociação e que a mesma poderia contribuir positivamente nas relações de trabalho do Instituto. O resultado da pesquisa assinala também que apesar do cenário atual do Instituto (de mudanças estruturais e organizacionais) ser favorável para disseminação destas práticas, a maioria dos servidores entrevistados afirma que não há um estímulo para o desenvolvimento desta característica.

Com base nos resultados da pesquisa, é possível entender que a percepção dos servidores lotados na Diretoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional quanto à noção de competências no âmbito do Instituto Federal Baiano ainda é algo a ser aprimorado. Tendo em conta a complexidade da identificação de competências individuais no Instituto quer pela resistência de alguns servidores, quer por questões políticas, culturais e das incertezas ocasionadas pela criação do próprio Instituto.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/06, aponta para um novo caminho da gestão pública, no sentido de transformação de um modelo de gestão organizacional tradicional e burocrático em um modelo baseado na valorização das competências. As finalidades da PNDP de maior relevância para este estudo são a identificação das competências que cada organização espera do servidor e a adequação das competências individuais necessárias aos objetivos institucionais.

Na prática organizacional do setor privado as competências dos indivíduos são reconhecidas em razão da maior possibilidade de entrega. No serviço público as competências

individuais são reconhecidas em função das capacidades. Daí a conclusão de alguns servidores reconhecerem na capacitação uma oportunidade de melhoria das suas competências o que, segundo eles, garantiria maior eficiência no desempenho de suas funções.

A identificação e o levantamento das competências individuais para cada cargo ou função, representam uma oportunidade para que a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional consigam produzir efeitos positivos quanto à necessidade de identificação e desenvolvimento das competências individuais dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. Deste modo, sugere-se a realização de um estudo detalhado objetivando a identificação e mapeamento das competências necessárias para cada cargo, bem como, o alinhamento destas competências às estratégias organizacionais do IF Baiano.

Sobre o aspecto da concepção das práticas de negociação no Instituto, observou-se que os servidores objeto de análise desta pesquisa, não estão familiarizados com a temática “negociação” no sentido de competência individual. Em sua maioria, vinculara o termo à negociação coletiva, relatando situações que remetiam à luta de categoria, sindicalismo. Sendo esta a forma que mais frequentemente tem sido usada as práticas de negociação no serviço público.

Muito embora o tema negociação esteja bastante presente como uma estratégia na gestão de recursos humanos na iniciativa privada, ainda apresenta pouca aplicabilidade no serviço público como ferramenta gerencial.

A negociação é um processo social que adquiriu grande relevância no desempenho das atividades tanto no setor privado quanto no setor público, pois as decisões a serem tomadas são cada vez mais complexas e cruciais nos ambientes organizacionais, quaisquer que sejam as esferas.

Os resultados apresentados na pesquisa sinalizam que há possibilidade do incremento de características negociais nos servidores do Instituto, tornando-os capazes de realizar as negociações com eficiência.

Entende-se como negociador eficaz aquele capaz de obter os melhores resultados possíveis para a sua organização devido a sua capacidade de comunicação, personalidade, conhecimento e preparação dos assuntos e capacidade para liderar e integrar grupos (HALIN & HAWANG, 1999 *apud* BARROS, 2006, p. 39).

É necessário que gestores e geridos não deixem de lado o caráter comercial das relações de trabalho, procurando sempre conhecer as necessidades, se colocar no lugar do outro, fomentar a troca de experiências e formas mais democratizadas para tomada de decisão.

Sabe-se que não é uma tarefa fácil, mas é necessário que existam pessoas dispostas a enfrentar toda a resistência para que os novos processos e ferramentas de gestão sejam utilizados da maneira correta com o objetivo de aumentar a eficácia e eficiência dos serviços públicos.

Deste modo, ajuíza-se que a presente investigação poderá constituir uma interessante, ainda que modesta, contribuição sobre a temática competência para nortear as futuras ações a serem implementadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Baiano como também fomentar as práticas de negociação no Instituto. Vale ressaltar que não foi possível realizar o levantamento das percepções dos entrevistados sobre as competências necessárias para seus cargos limitando-se, apenas, a análise da percepção da utilização dos CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) na execução de suas atividades e a associação da mesma concepção das práticas de negociação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de; OLIVEIRA, P. M.de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, out/dez, 2001.

BARROS, M. **Competências estratégicas de negociação em gestão comercial**: estudo sobre a relevância da eficácia negocial e a assertativa. 253 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2006.

BARDIN, L. **História e teoria**. In: BARDIN, L. Análise de conteúdo, pp. 11-46, Lisboa: Edições 70, 1997.

BRANDAO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências na industria bancária. Dissertação, UNB, Brasília, DF, Brasil, 2000.

_____, GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, FGV, v. 41, n. 1, jan/mar 2001.

_____, BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

CARVALHO, Antônio I. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

DENHARDT, Robert B. **Teoria geral de organizações públicas**. Thompson/ Wadsworth, 2004.

DI STÉFANO, R. **O líder-coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, André Luiz et al. **Gestão de competências**: o caso do sindicato dos trabalhadores das indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Osasco e região. Artigo. 7º SEMEAD – FEA/USP. 2004. Disponível no site: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/RH_completo.html. Acesso em: 16/08/2010.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Edição especial 2001: 183-196.

KALIL, Alexandre Pires. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

MACHADO, Lucília. Texto III. **Implicações da institucionalização da noção de competências**. Brasília, 2003, [mimeo].

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas**. Para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PICCHIAI, D. Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. **Revista de ciências da administração** • v. 11, n. 25, p. 209-228, set/dez 2009.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

_____. **Ferramentas de avaliação com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RUAS, Roberto L. COMP-NEGCOL – **Desenvolvimento e Multiplicação de Competências**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 08.09.2010

_____. (2005) - **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman.



SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 9-54.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE 1

 <p>ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</p> <p>ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO</p>	 <p>UFRGS</p>
--	---	--

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA
MODALIDADE A DISTÂNCIA
ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do entrevistado:

Cargo:

Idade:

- 1) Qual sua formação acadêmica?
- 2) Há quanto tempo trabalha no Instituto?
- 3) Foi designado para algum cargo/função no IF Baiano?
- 4) Qual?
- 5) Há quanto tempo você ocupa essa função no Instituto?
- 6) Qual a idéia que você tem do termo “competência”?
- 7) Os conhecimentos que você possui são apropriados ao cargo/função que você exerce?
- 8) As habilidades que você possui estão adequadas ao cargo/função que você exerce?
- 9) Suas atitudes são condizentes com o cargo/função que você exerce?
- 10) Qual outra característica poderia ser desenvolvida para o desempenho satisfatório de suas funções?
- 11) Em sua opinião, os servidores escolhidos para os cargos/funções no IF Baiano apresentam um bom desempenho de suas funções?
- 12) Você se recorda de algum fato que caracterize uma situação de negociação no IF Baiano?
- 13) Relate.
- 14) A capacidade de negociar é uma habilidade inata ou pode ser aprendida e desenvolvida?
- 15) Você acredita que o desenvolvimento da habilidade de negociação contribuiria nas relações de trabalho no Instituto. De que forma?
- 16) Para você o que é preciso para uma negociação ter êxito no IF Baiano?
- 17) Em sua opinião, como poderíamos desenvolver a capacidade de negociação nos servidores do IF Baiano?
- 18) Você acha que o Instituto cria condições para o desenvolvimento satisfatório dessas características dos servidores (as que o respondente narrar)?