

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

Thaís Tozzato Gimenes

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO INSTRUMENTO PARA
A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIADORES NA
SRT DO MTE.**

Brasília

2010

Thaís Tozzato Gimenes

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO INSTRUMENTO PARA
A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIADORES NA
SRT DO MTE.**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Especialização em
Negociação Coletiva, – modalidade à
distância da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof. Ângela B. Scheffer Garay

Brasília

2010

Thaís Tozzato Gimenes

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO INSTRUMENTO PARA
A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIADORES NA
SRT DO MTE.**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Especialização em
Negociação Coletiva – modalidade à
distância da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de especialista.

Aprovado em, 01 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ariston Azevêdo

Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha tutora-orientadora Roberta Sawitzki pela dedicação e orientações prestadas e aos servidores da SRT/MTE pelo apoio e participação.

RESUMO

Diante do cenário atual da Administração Pública, do modelo de Gestão por Competências e do crescente uso da prática de negociação coletiva na esfera pública, este trabalho pretendeu apresentar, bem como verificar a importância e a relação positiva entre este modelo de gestão (gestão por competência) e a negociação coletiva. Buscou-se compreender e verificar acerca da necessidade e dos benefícios da Gestão por Competências, mas, também, de seus desafios, dificuldades e limitações encontradas no setor público, que possui especificidades quando comparado com o setor privado. Com esse propósito, realizou-se um estudo de caso exploratório descritivo de natureza qualitativa, com coleta de dados por meio de questionários com questões abertas, que foram encaminhados para 24 servidores lotados na Secretaria de Relações do Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego. Ao final, após a coleta de dados e de suas análises, verificou-se, de maneira geral, que o modelo de gestão por competências é visto de forma positiva pelos servidores investigados. Entende-se que ele é importante para um bom e adequado desempenho dos gestores em negociações coletivas, pois estimula a capacitação, o comprometimento e a qualificação dos gestores, e que, conseqüentemente, obtém maior segurança e preparo para atuar em negociação pública e alcançar resultados positivos.

Palavras-chave: Administração Pública; Negociação Coletiva; Gestão por Competências.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As três dimensões da Competência.....	29
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO.....	08
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	Objetivo principal.....	10
1.2.2	Objetivos específicos.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
2	A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO INSTRUMENTO NA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	13
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	13
2.1.1	Evolução Histórica.....	13
2.1.2	Situação Atual.....	17
2.2	NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	19
2.2.1	Negociação Coletiva no setor público.....	23
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	26
2.3.1	Conceito de “competência”.....	27
2.3.2	Conceito de “Gestão por Competência”.....	31
2.3.3	Principais obstáculos e desafios da Gestão por Competência no setor público.....	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
4	RESULTADOS.....	43
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
	APÊNDICE – QUESTIONÁRIO.....	59

1. INTRODUÇÃO

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

A negociação coletiva é um instrumento de regulação de conflitos, os quais são inerentes às relações de trabalho, tanto no setor privado quanto no setor público, que busca o entendimento entre os atores envolvidos em determinada questão. Ela representa uma ferramenta gerencial dos empregadores para regular as relações de trabalho e evitar a exacerbação de conflitos que possam vir a interferir negativamente nas atividades das organizações. Desse modo, a negociação passa a ser um instrumento de interesse de funcionários e da organização e, no caso do setor público, passa a ser, também, dos usuários dos serviços. Para a obtenção de melhores resultados nas relações de trabalho, especificamente para o setor público, seria necessária uma maior valorização da negociação como instrumento de democratização das relações de trabalho, sendo vista como uma ferramenta em que todas as partes têm o direito de participação, propiciando um ambiente de transparência, envolvimento e cooperação (STOLL, 2007).

Assim, ela é considerada um dos principais elementos para a construção de um Estado democrático, pois através dela são formados canais de participação, sistematização e resoluções de interesses das partes envolvidas, buscando uma valorização dos servidores públicos e melhoria na qualidade dos serviços prestados, bem como um ambiente de comprometimento e participação. Isso pode ser confirmado pelo fato de que conflitos existentes e não administrados geram uma menor produtividade, má qualidade dos serviços prestados, desmotivação e ineficiência, causando uma frustração para os servidores e insatisfação dos usuários dos serviços públicos (CHEIBUB, 2004).

Atualmente, no contexto em que se encontram as organizações públicas: necessidade de flexibilidade e de gestão empreendedora que lhes permitam atuar de forma ágil e eficiente, num mundo de rápidas transformações - ao contrário da organização burocrática em seu sentido corporativo e centralizador - constata-se a necessidade da implementação da gestão por competência, principalmente no que se refere à negociação no setor público.

Assim, é nesse contexto que surge a abordagem da competência como mecanismo de flexibilidade e de inovação da gestão organizacional. O desafio dos gestores de organizações públicas passa 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.

O gestor público deverá ter, portanto, competência para administrar as competências organizacionais e humanas, as equipes, as redes sociais, a aprendizagem e a inovação, de modo a proporcionar à organização as condições para que alcance níveis de competitividade compatíveis com o estágio de desenvolvimento da atual sociedade do conhecimento e da informação. O gestor deverá ter a capacidade de combinar conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exigidos em um contexto específico (AMARAL, 2006).

Assim, o uso da abordagem da competência no setor público implicaria num processo de transformação das organizações que compõem esse setor, buscando a qualificação das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação. O grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora, sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, capacitando os servidores a ouvir a sociedade, experimentar e construir um serviço público com responsabilidade, criatividade, com alta capacidade, propiciando um ambiente adequado para a negociação.

Diante do exposto, este trabalho toma como norte o seguinte questionamento: de que forma a utilização da gestão por competências contribuiria para a formação de negociadores na Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego?

1.2. OBJETIVOS:

1.2.1. OBJETIVO PRINCIPAL:

Investigar, analisar e demonstrar o papel e a importância da inserção da ferramenta de gestão por competências para a formação de negociadores na Secretaria de Relações do Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar a necessidade e os benefícios da introdução dessa ferramenta no setor público no desenvolvimento de competências necessárias para a negociação coletiva;
- ✓ Levantar os desafios, dificuldades e limitações para os servidores envolvidos na implantação e na utilização da ferramenta de competência negocial.
- ✓ Despertar interesse para a melhoria dos resultados das negociações coletivas, a partir do uso da Gestão por Competência no setor público.

1.3. JUSTIFICATIVA

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 nas relações de trabalho justifica-se pela necessidade de se obter novas formas que estimulem e desenvolvam as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem, adequadas aos requisitos do desenvolvimento econômico contemporâneo (avanço tecnológico e maior incremento da produtividade). Nesse contexto surgem novas demandas comportamentais: a institucionalização da negociação, a flexibilidade, a adaptação, a iniciativa, o foco no resultado e trabalho em equipe.

Assim, quando aplicamos essa abordagem de gestão por competência na administração pública brasileira, constatamos a necessidade de aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas no Brasil, bem como um rompimento com o modelo de estabilidade organizacional, utilização de modelos prescritivos e burocráticos de organização do trabalho.

Portanto, um dos grandes desafios nesse setor é o aperfeiçoamento permanente dos servidores, para que seja ampliada a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual. É necessário o desenvolvimento de mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, objetivando o alcance de qualidade dos serviços públicos. Outra dificuldade a ser enfrentada é a imagem generalizada e negativa em relação aos serviços prestados pela Administração Pública: péssima qualidade e alto custo financeiro e social. Essa forma de gerenciamento estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento (ideal e necessário para a inovação e a melhoria da gestão pública); busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e exige um elevado grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho, aumenta a responsabilidade dos dirigentes. Implica, também, em saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência.

Assim, no contexto atual, as organizações necessitam de se adaptarem e de evoluírem continuamente, exigindo mudanças organizacionais, aumentando o nível de exigência do desempenho gerencial. Há uma mudança fundamental na forma dos gerentes contribuírem neste processo: deixar o papel de controlador de recursos e agir como um canal de informações, e passar a criar um contexto habilitado para um bom desempenho. Para isso, o

grande desafio encontrado pelo gestor é de praticar isto num ambiente organizacional complexo, que não segue uma lógica e não é controlável.

Por estas mudanças na forma organizacional da Administração Pública, constata-se a necessidade da busca pela implementação de gestão por competências nas negociações realizadas no setor público. Essa necessidade se dá pelo fato de que a negociação busca benefícios e melhorias para os servidores, para a Administração e, conseqüentemente, para a sociedade, devendo acompanhar e estar em consonância com as transformações ocorridas no contexto em que se encontra.

Ante o exposto, o trabalho justifica-se pela chance de se obter dados e avaliar o estágio do envolvimento e interesse dos servidores em terem a gestão por competências como instrumento de profissionalização e, conseqüentemente, terem sucesso nos processos de negociação. A adoção desse tipo de mecanismo faz-se importante para o momento pelo qual passa a sociedade brasileira, de reconhecida melhoria da situação. Há a demanda para melhoria da gestão do serviço público e para os usuários dos mesmos. Nesse ponto a avaliação não é das melhores e a oportunidade pode ser bem aproveitada. A importância deste trabalho pode ser caracterizada pelo simples despertar da avaliação do estágio atual e a possibilidade de melhora para todos os envolvidos, principalmente na formação e profissionalização (da organização) dos setores e atores do serviço público.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro é realizado o quadro teórico em que foi feita uma seleção bibliográfica tratando de conceitos e opiniões de vários autores referentes ao tema para o enriquecimento e melhor entendimento do que irá ser tratado. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho para o alcance dos objetivos. Demonstrando qual o método escolhido e sua justificativa; o instrumento de coleta de dados utilizado, a sua aplicação e análise dos dados colhidos. Em seguida, serão descritos os resultados encontrados de acordo com os dados obtidos por meio do método adotado, verificando se os resultados encontrados eram os desejados ou se diferem dos esperados e suas possíveis razões. Posteriormente, são apresentadas as conclusões, quando é verificado se os objetivos do trabalho foram alcançados.

2. A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO INSTRUMENTO NA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste capítulo foi realizada uma análise de estudos, obras e trabalhos realizados por diferentes autores e diretamente relacionados ao tema do trabalho. Ele está dividido em três assuntos, Administração Pública Brasileira, Negociação Coletiva e Gestão por Competências, relevantes para a continuidade deste trabalho.

2.1. Administração Pública Brasileira

A Administração Pública Brasileira, atualmente, possui características importantes, que para que sejam melhores compreendidas há uma necessidade de se entender o porquê da existência delas e quais as limitações e dificuldades elas proporcionam na gestão administrativa. Tem-se, como exemplo, o patrimonialismo e o modelo burocrático, que serão tratados neste capítulo, e que estão presentes na Administração Pública, muitas vezes impedindo de forma real, ou seja, na prática, mudanças organizacionais, tal como a efetiva instauração do modelo gerencial.

Inicialmente, será realizada uma apresentação dos modelos de administração, demonstrando suas dificuldades e características. Posteriormente, será apresentada a situação atual da Administração Pública, quais suas características, dificuldades e necessidades.

2.1.1. Evolução histórica

Nos anos 90, a reforma do Estado ganhou grande importância, em consequência da crise do Estado dos anos 80 e do processo de globalização. Além disso, a reforma do Estado foi necessária, naquele momento, uma vez que o País estava enfrentando uma forte crise econômica (BRESSER, 2001).

Assim, problemas que antes não eram vistos como relevantes, ganharam importância. Dentre eles: ajuste fiscal, privatização e abertura comercial. Com isso, para os cidadãos

brasileiros, a reforma do Estado passou a ser a solução para que se conseguisse um ajuste fiscal e, também, para que o serviço público fosse prestado de forma mais eficiente e profissional, atendendo as prioridades da sociedade brasileira (BRESSER, 2001).

Para que se tenha um melhor entendimento do momento da crise, é ideal que se fale acerca do patrimonialismo e da administração burocrática:

Por volta dos anos 30, no governo Vargas, foi introduzido o modelo burocrático de administração pública. Tal modelo, não foi capaz de eliminar as práticas patrimonialistas ou clientelistas. Foram criadas agências burocráticas, mas que co-existiam com o sistema de clientelismo e de corporativismo. Dessa forma, a consolidação de um modelo burocrático profissional no Estado, que tinha a finalidade de redefinir as carreiras e estabelecer procedimentos sistemáticos de concursos públicos, foi trocada pelo recrutamento de administradores por meio das empresas estatais. Com essa estratégia, adotando a forma mais fácil de seleção dos altos administradores, impossibilitou que a implantação do modelo burocrático tivesse êxito. Porém, com a Constituição de 1988, a situação piorou, pois a administração pública brasileira passa a sofrer do mal oposto: o intenso enrijecimento burocrático. Assim, atualmente, observa-se a existência de características patrimonialistas e do enrijecimento burocrático, que são muitas vezes responsáveis pelo alto custo e baixa qualidade dos serviços públicos (BRESSER, 2001).

Neste tema, conforme Amaral (2006), durante a Velha República (1889 – 1930) a crítica era feita em relação aos frequentes apadrinhamentos. Tendo início a busca por um modelo de carreiras na Administração Pública que impedisse a existência dos vícios patrimonialistas ou clientelistas. Com esse intuito, vários movimentos foram realizados, mas obtiveram resultados parciais. Por exemplo, temos o decreto-lei 200, de 1967, que previa um modelo de gestão burocrática tratando da organização da administração federal e estabelecendo diretrizes para a reforma administrativa.

O modelo da administração burocrática clássica tem como pontos fundamentais a profissionalização técnica de seus funcionários, o mérito e o tempo de serviço como a base para as promoções e uma previsão legal rígida dos objetivos e dos procedimentos a serem tomados para serem atingidos. No Brasil, verifica-se que este modelo foi importante para a valorização de certos instrumentos, como por exemplo, a institucionalização do concurso público e da capacitação de forma sistemática, mas não teve sucesso no que diz respeito a uma política de recursos humanos que atendessem as necessidades do Estado. Isso ocorreu pelo fato de que o patrimonialismo conseguiu se manter no quadro político brasileiro com

significante força, mesmo com a implantação do modelo burocrático, que tinha como um dos seus objetivos eliminar o patrimonialismo (BRESSER, 2001).

O modelo balizado na organização burocrática, de acordo com Feuerschütte et al. (2009), tem como características principais: existência de estruturas hierarquizadas, inflexíveis, centralizadas e autoritárias. Suas concepções políticas são pautadas com base em interesses específicos e em regulamentos para o atendimento ao interesse público. Desse modo, observa-se que a gestão dos recursos humanos passa a ser instituída por modelos prescritos, em que o poder político tem controle sobre as ações técnicas e especializadas do administrador.

O modelo burocrático surgiu com a necessidade de uma administração em que se diferenciasse de forma objetiva e clara o patrimônio público em relação ao privado e, também, o administrador público do político (características do patrimonialismo). Por isso, a administração burocrática tem base na centralização das decisões, na hierarquia (ordem), estrutura piramidal do poder, rotinas pré-estabelecidas e inflexíveis, controle dos processos administrativos, administradores profissionais selecionados e capacitados, respondendo de forma imparcial aos políticos (BRESSER, 2001).

Como a implantação da administração burocrática se deu concomitantemente às iniciativas de implantação da democracia no país, existia um contexto de desconfiança em relação a todos (servidores, políticos e cidadãos). Tal fato explica a preferência por leis, regulamentos, normas e rotinas severas no lugar de decisões. E é nesse contexto de rigidez e apadrinhamento (ainda existente, pois não conseguiu ser eliminado) que, surge e ganha grande destaque a administração pública gerencial, pois parte do entendimento de que práticas patrimonialistas não são aceitas e de que o gerenciamento burocrático é ineficiente, devendo se basear na ampla delegação de autoridade, cobrando um retorno dos resultados (BRESSER, 2001).

Podemos citar como principais pontos a serem observados no modelo: a descentralização com viés político, ocorrendo repasse dos recursos e das competências para os níveis políticos regionais e locais; a descentralização administrativa, delegando autoridade aos administradores públicos transformados em gerentes autônomos; organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; organizações flexíveis que dêem valor para idéias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito; existência da confiança limitada e não da total desconfiança; estabelecimento dos resultados a serem alcançados pelas unidades descentralizadas, por meio de indicadores de desempenho, com preferência em

indicadores quantitativos; controle focado nos resultados; e a importância do serviço público para o atendimento das necessidades da sociedade (BRESSER, 2001).

Nesse mesmo sentido, Feuerschütte (2009) entende que a administração pública gerencial tem como principais características a flexibilização da produção e a descentralização de atividades do Estado, com o objetivo de oferecer um melhor atendimento aos cidadãos e resultados com maior eficiência. Assim, esse modelo, muitas vezes se utiliza de instrumentos de gestão do setor privado (qualidade dos serviços e descentralização da tomada de decisão) e, também, da avaliação dos serviços públicos prestados por quem os utiliza. Para isso, o investimento na formação dos servidores públicos ganhou maior relevância, aumentando a preocupação com a profissionalização e a capacitação deles para que fossem capazes de desenvolver habilidades e criatividade necessárias para soluções diante de determinadas situações e problemas, buscando a eficiência governamental.

Nesse mesmo sentido, Abrucio (1997) observa que o modelo gerencial tem como ponto fundamental a busca pela eficiência. Para isso, pressupõe-se a necessidade de modificar e transformar entendimentos do modelo weberiano. Porém, chama atenção pelo fato de o modelo gerencial dar tamanha importância para a eficiência, podendo estar deixando em outros planos valores necessários no papel dos gerentes, como por exemplo, a necessidade de uma maior flexibilidade dos gestores para tomarem decisões e promoverem inovações. Nesse aspecto, entende que a excessiva preocupação com as formas de medição da eficiência poderia torná-las tão rígidas e ineficazes, assim como são os procedimentos e regras no modelo burocrático.

Um ponto a ser destacado em relação à administração gerencial é o da flexibilização da gestão pública. Nesse aspecto é importante diferenciarmos a lógica do planejamento e a lógica da estratégia. Na primeira, os programas governamentais são estabelecidos diretamente ligados a uma racionalidade técnica, enfatizando o conceito de plano. Já na outra lógica, os programas são estabelecidos levando em consideração as relações entre as partes envolvidas, possibilitando a flexibilidade necessária no surgimento de alterações (ABRUCIO, 1997).

A orientação administrativa focada em resultados possibilita que o governo seja mais flexível, bem como facilita a avaliação de cada órgão, comparando os objetivos que inicialmente foram mapeados com os resultados reais. Assim, há uma direta relação entre a flexibilidade e a avaliação de resultados. No que se refere à avaliação de resultados, percebe-se que é essencial que não seja dissociada a avaliação da eficiência da avaliação da efetividade. Enquanto a primeira mede o custo de produção, o segundo mede a qualidade referente aos resultados. Assim, ao calcular a eficiência, tem a informação do valor para certa

produção; enquanto que ao medir a efetividade, tem a informação se o investimento feito com base no cálculo da eficiência foi satisfatório (ABRUCIO, 1997).

Apesar da aproximação entre as relações de emprego dos trabalhadores do setor privado e dos trabalhadores das entidades públicas, a Administração Pública possui particularidades e especificidades na sua relação com os seus servidores, uma vez que possui questões políticas, sociais, econômicas e jurídicas diferentes das do setor privado (STOLL, 2007).

O tema do processo de reforma e contra-reforma na administração pública brasileira tem tido grande relevância para pesquisadores, gestores e estudiosos. Esse processo pode ser dividido praticamente em dois sistemas, sendo: o sistema burocrático, que possui um sentido corporativo, centralizador, não propiciando condições para transformações e mudanças organizacionais e operacionais do Estado e, outro seria o burocrático gerencial, focado em procedimentos inovadores, com maior flexibilidade e abertura para mudanças, facilitando uma implementação de projetos de reforma. Por meio da inovação e da flexibilidade, bem como de uma cultura empreendedora é possível a atuação do Estado de forma mais eficiente e ágil, pois facilita o acompanhamento das rápidas mudanças no mundo (GUIMARAES, 2000).

Portanto, é possível dizer que o grande desafio para a nova administração pública (modelo gerencial) é a utilização de procedimentos desenvolvidos para o ambiente do setor privado, observando as especificidades e particularidades que o setor público possui, modificando, assim, as estruturas burocráticas, permitindo condições de flexibilidade e empreendedorismo. Ou seja, é necessário a introdução e o desenvolvimento de uma nova cultura gerencial, voltada para a eficiência e qualidade nos serviços públicos prestados. (GUIMARAES, 2000).

2.1.2. Situação atual

Um ponto importante a ser observado é que a tentativa de superação dos conflitos existentes nas relações de trabalho na esfera pública proporciona benefícios aos interesses das autoridades governamentais e dos representantes dos servidores públicos, incluindo até mesmo os próprios servidores públicos e a sociedade. Tal tentativa seria uma forma de cooperação entre as partes, pois durante a resolução de conflitos há troca de informações, conhecimentos e experiências dos atores envolvidos, obtendo maior facilidade na

implementação dos projetos de reforma no setor público, reduzindo o seu custo social. Nesse aspecto ressalta-se, como exemplo, a adoção da negociação coletiva como instrumento determinante das condições de trabalho e de remuneração, a variação da remuneração conforme o desempenho individual e a flexibilidade na contratação e demissão dos servidores públicos (CHEIBUB, 2000).

Quando se fala em desenvolvimento de habilidades gerenciais, é importante que se tenha o entendimento da necessidade de servidores versáteis, que sejam capazes de atuar em diferentes funções. Funções ligadas ao papel de administrador (capacidade de exercer suas atividades com os regulamentos rotineiros); de produtor (capacidade de aumentar a produtividade, mas sempre buscando uma melhora da qualidade); de inovador (capacidade de obter novas soluções para modernizar o fluxo de decisões); e de integrador (capacidade de envolver seu grupo a agir em equipe na busca pelo alcance de um objetivo (ABRUCIO, 1997).

Nessa mesma direção, Closs e Antonello (2010) entendem que há, provavelmente, um aumento das perspectivas dos gestores, demandando de forma prioritária a aprendizagem, já que no ambiente de uma organização estão inseridos vários fatores: complexidade, paradoxos e incertezas existentes em razão da contínua transformação tecnológica, influenciada por questões sociais, econômicas, políticas, ambientais e éticas.

Para que isso ocorra, é necessário encontrar formas de capacitar e ensinar, buscando modelos e procedimentos que estimulem mudanças de pensamentos dos administradores, preparando-os para tratar com as dificuldades e limitações existentes (CLOSS; ANTONELLO, 2010).

Na mesma perspectiva, o ambiente e as condições da administração pública desafia as habilidades dos capacitadores e instrutores dos gerentes públicos, que devem fazer com que os gerentes aproveitem da melhor forma as oportunidades, demonstrando para eles a importância da busca pela melhora da eficácia e do comprometimento para com sua profissão (NEWCOMER, 1999).

Também, é importante, no setor público, que sejam observados dois pontos na gestão de recursos humanos: obter mecanismos que promovem de fato e de forma efetiva a motivação dos servidores e relacionar as atividades de gestão pessoal com as estratégias organizacionais e com as diretrizes governamentais (PIRES et al., 2005).

O modelo de gestão por competências possui uma nova forma de enxergar o trabalho, pois está relacionado com conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos diante de uma situação específica, tirando de foco a atribuição formal de um determinado posto de

trabalho. Para isso, cada órgão público deve identificar, avaliar, validar e evoluir as competências necessárias de forma contínua (AMARAL, 2006).

Essa nova gestão proporciona uma busca maior pela aprendizagem e pela disseminação do que foi aprendido; possui o entendimento de que é por meio do conhecimento que se estimula a inovação e a melhoria da administração pública; dá importância para a qualidade de vida no trabalho (física e emocional); enfatiza a necessidade do compartilhamento da informação; e desenvolve um envolvimento dos dirigentes com os servidores no ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos estabelecidos (AMARAL, 2006).

Assim, o modelo de gestão gerencial está inserido em um período caracterizado por grandes transformações, tanto tecnológicas como sociais e econômicas, exigindo novas formas de gestão às organizações públicas. É um processo de reestruturação que acompanha o desenvolvimento científico e tecnológico e a globalização. Nesse contexto, existe um entendimento consensual entre os estudiosos da teoria organizacional: o sucesso de uma organização está cada vez mais relacionado com a implementação de procedimentos flexíveis de gestão, em face às mudanças do mundo contemporâneo (GUIMARAES, 2000).

Portanto, o administrador deve estar ciente da necessidade de um maior envolvimento e articulação das atividades dos servidores com saberes diversos, combinados com atitudes e comportamentos eticamente voltados para o bem público. Nesse sentido, as competências devem ser identificadas e avaliadas de forma a constatar quais são as mais adequadas para uma determinada ação, com o intuito de reconhecer e propor um perfil ideal para atuação e atender às demandas e aos interesses coletivos da sociedade. Esse é o grande desafio encontrado no atual cenário da administração pública brasileira, pois terá que ultrapassar traços culturais tradicionalmente instalados na esfera política e na gestão pública. (FEUERSCHÜTTE et al., 2009).

2.2. Negociação Coletiva

Este capítulo trata da negociação coletiva, importante instrumento utilizado para a resolução de conflitos, em que as partes envolvidas buscam um acordo comum que melhor atenda as suas necessidades.

Inicialmente será apresentada sua definição, demonstrando, de forma geral, suas características, suas vantagens, suas limitações, sua utilização e técnicas que precisam ser desenvolvidas para que os negociadores tenham melhor chance de alcançarem um resultado positivo.

Posteriormente, tratará da negociação coletiva no setor público, que tem ganhado um grande destaque, principalmente, por tratar de um instrumento democrático e transparente, mas que possui suas particularidades e especificidades quando comparada com o setor privado.

Observa-se que existe uma grande gama de conceitos de negociação coletiva e que todas chegam a um ponto em comum. A seguir serão abordados os conceitos encontrados no estudo bibliográfico realizado.

Devido aos conflitos existentes nas sociedades de cunho capitalista, com maior ou menor desenvolvimento industrial, elas se encontram obrigadas a buscarem a regulação dos problemas manifestados nas relações de trabalho, já que a tentativa de supressão coercitiva desses conflitos tem se tornado impraticável. Porém, ao mesmo tempo, a eliminação das causas é contraditória com os objetivos de uma sociedade capitalista (GARCIA, 1998).

Pode-se dizer que a negociação coletiva é um procedimento com base na democracia, pelo qual as partes envolvidas têm o objetivo de chegarem a uma composição referente às suas relações de trabalho. Portanto, é um processo dinâmico que busca o equilíbrio entre interesses divergentes satisfazendo, de forma transitória, o grupo de trabalhadores e empregadores. É por meio dela que se obtêm a solução de conflitos inerentes às relações laborais e entre o capital e o trabalho, possibilitando a restauração do equilíbrio entre as forças produtivas, ou seja, entre os pólos da relação que se estabelece entre o empregado e o empregador, em virtude do poder econômico inerente ao detentor dos meios da produção e do capital (STOLL, 2007).

Observa-se que na área de Direito do Trabalho, a negociação coletiva tem o objetivo de celebrar uma convenção ou um acordo coletivo de trabalho, por meio dos quais será constituído um acordo de caráter normativo para o estabelecimento de condições de trabalho aplicáveis aos contratos individuais de trabalho (KILIAN, 2003).

Na visão democrática, a negociação tem uma característica principal, conhecida como “autocomposição” das relações de trabalho, uma vez que é considerada uma “regulação conjunta” das relações de trabalho, entre os representantes dos trabalhadores e dos empresários. Assim, podemos afirmar que as relações de trabalho são democráticas quando as instituições que representam os trabalhadores e os empresários regulam conjuntamente ou

autocompõem essas relações. Ao contrário, nas ditaduras e nas sociedades não democráticas de relações de trabalho, verifica-se que as regras são impostas ou “heterocompostas” pelos governos (GARCIA, 1998).

Mas também, para a caracterização de uma negociação, não é necessário que tenha como resultado um acordo, pois independe do seu resultado ou de suas conseqüências para que seja assim conceituada. O que a caracteriza é a participação de empregadores e trabalhadores ou de seus representantes, dispostos a buscar condições gerais de trabalho, de comum acordo, para a regulamentação dos contratos individuais (KILIAN, 2003).

Nesse mesmo sentido, conforme a Organização Internacional do Trabalho, a negociação coletiva abrange todas as negociações que tenham 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 o objetivo de regular as relações entre trabalhadores e empregadores, ou estabelecer as condições de trabalho e emprego; ou regular as relações entre empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores ou alcançar todos eles juntos (STOLL, 2007).

O primeiro normativo brasileiro a tratar do assunto negociação coletiva no setor público foi a Constituição Federal de 1988. Ela definiu a negociação coletiva como uma das formas de solucionar pacificamente conflitos referentes a relações de trabalho com o objetivo de alcançar a harmonia social, estabelecendo seus atores (art. 8º, VI) e reconhecendo a autonomia privada coletiva (art. 7º, XXVI). Também, trata a negociação como um procedimento exclusivo para a flexibilização de direitos (art. 7º, VI, XIII e XIV). Além disso, a Constituição prevê que somente após a tentativa e a negativa da negociação coletiva poderá ter o dissídio coletivo (art. 114, § 2º), ou seja, para ela ser recusada é necessário que tenha sido ao menos tentada (STOLL, 2007).

Para se entender melhor o significado da negociação coletiva é importante ressaltar os seus principais princípios: o da boa-fé (honestidade e sinceridade), o da informação, o da razoabilidade, o da paz social (o compromisso pelas partes ao assinarem o instrumento normativo concluído na negociação coletiva), o do contraditório, o da cooperação (vontade das partes, trabalho em comum) e o da igualdade (negociar em condições de igualdade). Apesar de não existir um código ético por escrito a ser seguido pelos participantes durante a negociação, estes princípios devem ser observados por todos os envolvidos, pois proporciona um melhor ambiente de negociação e de segurança aos convenientes (KILIAN, 2003).

Quando se refere à negociação coletiva no setor público, cabe ao Estado a promoção de uma política de equilíbrio, de desenvolvimento e de modernização das relações

trabalhistas, articulando, implantando e propiciando uma convivência de cooperação entre empregadores, trabalhadores e governo (CAMARGO, 2001).

Ao pesquisar na literatura sobre técnicas de negociação que são capazes de construir negociações cooperativas, verifica-se que ela é farta. São apontadas várias habilidades e competências que se acredita serem necessárias para que seus atores as desenvolvam para uma negociação com resultados positivos e de sucesso. Eles têm que conduzi-las com capacidade e de forma a fomentar a cooperação. Daí vem o entendimento de que relacionamentos sociais podem ser construídos com o uso de métodos e tecnologias adequadas, combinando a necessidade e a oportunidade da emergência da cooperação com os instrumentos ideais para o alcance dos resultados esperados (CHEIBUB, 2004).

É nessa perspectiva que é dada tamanha importância para a promoção de programas de treinamento e capacitação, proporcionando uma formação de atores capazes de promoverem condições favoráveis para que se chegue a um acordo, por meio da utilização dos instrumentos necessários para que os participantes se relacionem de forma cooperada (CHEIBUB, 2004).

Nesse sentido, conforme Cheibub (2004), citaremos alguns elementos de comportamentos, ações, habilidades, técnicas e características que devem ser do domínio de um negociador:

- ✓ a separação das pessoas e dos conflitos, impedindo que fatores pessoais interfiram no procedimento, como por exemplo, traços de personalidade do indivíduo;
- ✓ a empatia: sempre colocar-se no lugar do outro negociador, auxiliando no reconhecimento de suas maiores dificuldades e conhecendo melhor das suas necessidades;
- ✓ a importância dada aos conflitos existentes e que serão discutidos em detrimento dos interesses dos negociadores;
- ✓ o uso de criatividade para se obter e apresentar múltiplas alternativas que possam se traduzir em ganhos mútuos;
- ✓ a utilização de critérios claros e objetivos para a medição dos resultados atingidos, principalmente para o setor público, já que os usuários dos serviços prestados é o cidadão.

Como riscos existentes em negociações, podemos citar: o julgamento errado da boa intenção da outra parte, a indução ao erro, a incapacidade de dar cumprimento ao que foi acordado, etc. Também, há a possibilidade de uma confusão na percepção da cooperação,

podendo ela ser vista como um ato de cooptação, prejudicando sua legitimação e dando margem para questionamentos internos (CHEIBUB, 2004).

Os administradores se arriscam ao disponibilizar informações que em contexto conflitivo não o fariam. Arriscam-se ao confiar que a outra parte fará uso responsável dessas informações. Os negociadores têm que reconhecer a legitimidade de diferentes opiniões e diferentes modos de se proceder. Assim, os administradores têm que reconhecer a legitimidade da cultura organizacional dos sindicatos, mais igualitária e democrática, ao mesmo tempo que os líderes sindicais têm que conceder legitimidade aos valores gerenciais, tais como hierarquia, produtividade, avaliação com base em desempenho etc. (CHEIBUB, 2004).

Outro ponto a ser destacado, é que todo negociador tenha um amplo domínio acerca dos conflitos a serem tratados no processo de negociação, mapeando-os de forma a obter informações acerca das situações que levam ao desacordo, das divergências de interesses e da oposição dos objetivos dos atores sociais na ação coletiva. Assim, para que se consiga uma melhor definição e maior conhecimento dos conflitos nas relações de trabalho a serem negociados, é fundamental que se permita a identificação deles no próprio ambiente de trabalho, levando em consideração o contexto no qual estão inseridos e possibilitando a identificação dos processos de regulação já existentes e utilizados (MELO, 1984).

2.2.1. Negociação Coletiva no setor público

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi reconhecido o direito, por meio de sua interpretação lógico-sistemática e teleológica, da negociação coletiva no setor público. Quando ela trata do direito do servidor público a se sindicalizar e a realizar greve, fica clara a admissão da negociação coletiva de trabalho nesse setor, conforme artigo 37, que trata da Administração Pública direta e indireta (STOLL, 2007).

Quanto ao seu reconhecimento no setor público, não se pode deixar de mencionar a Convenção n. 151 da OIT, que trata do “Direito de sindicalização e relações de trabalho na Administração Pública”, aprovada em 1979, que dispõe em seus artigos sétimo e oitavo:

Art. 7º Deverão ser adotadas, sendo necessário, medidas adequadas às condições nacionais para estimular e fomentar o pleno desenvolvimento e utilização de procedimentos de negociação coletiva entre as autoridades públicas competentes e as organizações de

empregados públicos sobre as condições de emprego, ou de quaisquer outros métodos que permitam ao representante de empregados públicos participar na determinação de tais condições.

Art. 8º A solução dos conflitos que se apresentem por motivo da determinação das condições de emprego tratar-se-á de conseguir de maneira apropriada às condições nacionais, por meio da negociação entre as partes ou mediante procedimentos independentes e imparciais, tais como a mediação, a conciliação e a arbitragem, estabelecidos de modo que inspirem a confiança dos interessados.

Assim, fica demonstrada de forma clara, a preocupação da OIT no que diz respeito à negociação coletiva para o setor público, já que, atualmente, tem sido considerada a forma mais eficaz e democrática de solução de conflitos trabalhistas (STOLL, 2007).

Ela deve ser vista não só como uma forma de discutir assuntos salariais, mas também, as condições dos trabalhadores, a atuação política na prestação dos serviços, o desempenho das funções e a qualidade da prestação dos serviços. É importante destacar que o que é discutido, envolve assuntos de interesse dos destinatários dos serviços, ou seja, tem importância social, devendo sempre ser respeitado o princípio da indisponibilidade do interesse público. A negociação coletiva quando realizada no setor público tem limitações, diante do sistema constitucional referente à concessão de reajustes e limites de gastos com pessoal da Administração Pública (STOLL, 2007).

A grande dificuldade e desafio a ser ultrapassado é que, de forma geral, o governo não é visto como uma entidade empregadora em relação aos trabalhadores. O que é fundamental, pois os servidores públicos são trabalhadores, prestam serviços à sociedade, portanto, são titulares de direitos sociais ao trabalho (STOLL, 2007).

Um ponto a ser destacado é que na relação entre o Estado e seus trabalhadores, não importando a forma de vínculo existente entre eles (direta ou indiretamente), existem conflitos ocasionados pelo fato do Estado ser o detentor dos meios econômicos e de produção, e ao mesmo tempo, ser o responsável por proporcionar melhores condições de vida e de meios para o exercício do próprio trabalho, ou seja, no papel de empregador, patrão (STOLL, 2007).

Nesse sentido, observa-se que o conflito nas relações de trabalho do funcionário público é de interesse público, pois na negociação serão discutidos pontos que conseqüentemente, ao serem acordados de forma positiva, proporcionarão uma adequada e satisfatória prestação de serviços pelo servidor à sociedade. Podemos verificar que a ausência ou a ineficácia de sua prestação, muitas vezes até por motivo de greve, é que deve ser evitada, uma vez que afeta diretamente a coletividade (STOLL, 2007).

Em outros estudos, além de ser citado o princípio da indisponibilidade do interesse público, são destacados, também, o da ordem pública e o da moral, em que a negociação coletiva no setor público deve pautar-se. Eles são os fundamentos da atuação do gestor público numa sociedade baseada na democracia (SANTANA et al., 1997).

No que concerne às dificuldades da realização da negociação coletiva no setor público, podemos citar a inexistência de canais permanentes, agências e/ou negociadores para tratar das relações de trabalho no setor público. Assim acaba dificultando a obtenção de conhecimentos mútuos e, conseqüentemente, atrapalha a existência de relações de confiança entre os atores envolvidos nas discussões. Esse canal é de fundamental importância para a obtenção da continuidade nas interações, proporcionando o aprendizado conjunto e o somatório de conhecimentos e experiências, que são importantes para uma relação de forma construtiva entre as partes envolvidas que têm objetivos divergentes. Também como dificuldade, temos os interesses e estruturas organizacionais, que muitas vezes atrapalham a definição de estratégias, impedindo que sejam uniformes e coerentes, ou seja, que sejam consolidadas em uma só e que realmente tenham seu foco no setor público (CHEIBUB, 2004).

Também, do ponto de vista governamental, a possibilidade da existência de incongruência entre os negociadores que estão participando diretamente na negociação coletiva e os decisores em última instância. Muitas vezes, os acordos obtidos e negociados nas conversações não podem ser efetivamente colocados na prática, por serem vetados em outras instâncias do governo. Estes pontos demonstram que existem características político-administrativas e de dinâmicas organizacionais que não colaboram para um ambiente de cooperação, adequado para que a negociação seja efetiva (CHEIBUB, 2004).

Importante é que os participantes da negociação tenham certeza de que os seus argumentos expostos foram considerados e, também, que as decisões tomadas serão colocadas na prática e que, caso não adotadas, serão apresentadas justificativas aceitáveis para as decisões tomadas (CHEIBUB, 2004).

Tem-se, como exemplo de fatores que prejudicam esse processo de aprendizado, a não institucionalização da negociação bem como a sua realização tardia, ou seja, fora do momento adequado, a ausência de um canal formal e permanente de negociação e a não continuidade do que foi discutido e acordado, muitas vezes causada pela falta de memória das negociações (CHEIBUB, 2004).

Na mesma direção, Gernigon et al. (2002), no que se refere a obstáculos enfrentados na institucionalização e realização da negociação coletiva na administração pública, levanta

alguns problemas particulares: as condições de emprego e as remunerações dos funcionários públicos que sofrem influências da situação econômica do país e do interesse da sociedade, pois refletem diretamente no orçamento público e o pequeno espaço para a negociação, devido à existência de regulamentos de forma praticamente exaustiva, estabelecendo formas, direitos, deveres e proibições.

De qualquer forma, apesar da existência de obstáculos, limitações e restrições, é importante o reconhecimento da necessidade da negociação coletiva no setor público. Assim, é necessário que as autoridades públicas e as organizações sindicais se organizem de forma a buscar soluções adaptadas e eficazes, que na maioria das vezes exigem criatividade e dedicação de seus participantes, assegurando mecanismos de sua institucionalização e práticas consolidadas que proporcionam a harmonização dela com as políticas e procedimentos orçamentários, bem como as possibilidades oferecidas pela situação econômica, o que em muitos casos são necessários contatos políticos (comissões e chefes de grupos parlamentares) (GERNIGON et al., 2002).

2.3. Gestão por Competência

Nesta parte será apresentado o tema de Gestão por Competência, iniciando-se pela conceituação de competência, depois pela definição de Gestão por Competência e, posteriormente, pela apresentação dos principais obstáculos e desafios da Gestão por Competência no setor público.

Atualmente, essa forma de gerenciamento no setor público tem ganhado grande destaque. Ela dá maior atenção aos resultados em detrimento aos meios, preocupando-se com a profissionalização, a capacitação, a motivação, oferecendo mais oportunidades e melhores formas de aprendizagem.

A partir do desenvolvimento de competências, como por exemplo, a comunicação, o relacionamento interpessoal, a flexibilidade, o trabalho em equipe, o comprometimento, a iniciativa, a cooperação, o planejamento e a liderança nos servidores públicos, se terá uma melhor formação de negociadores, já que são fatores que influenciam e contribuem para o alcance dos resultados esperados em uma negociação.

2.3.1. Conceito de “competência”

As competências humanas ou profissionais são compreendidas como o somatório ou a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pela atuação profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

De início pode-se dizer que competência é quando o indivíduo por conta própria toma iniciativas e responsabilidades em situações profissionais com as quais ele se depara e enfrenta. É uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. É a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003).

Conforme Bitencourt (2004), as competências devem ser vistas como um processo contínuo e formado pela existência e desenvolvimento de três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Entende, também, que é uma forma de autodesenvolvimento do indivíduo, já que ele é responsável pela construção e consolidação de suas competências por meio do relacionamento com outros indivíduos no ambiente de trabalho, no meio social e/ou familiar, e uma forma de auto-realização, pois com o aperfeiçoamento de sua capacitação adiciona valores a ele mesmo, bem como às organizações e à sociedade.

Sandberg (2000 apud BITENCOURT, 2004) demonstra um conceito mais atual e moderno de competências, não sendo o tradicional, que diz que é a presença de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; ou seja, a aquisição de atributos (abordagem racionalista). Na opinião dele, os aspectos essenciais da competência humana estão muito além de uma listagem externa de atributos relacionados ao trabalho. Para ele, deverá haver uma compreensão de que o desenvolvimento de competências se baseia nas práticas organizacionais, direcionando seu entendimento no enriquecimento de experiências e vivências (abordagem interpretativa), envolvendo as mudanças estruturais e significativas das práticas de trabalho.

Para essa definição, é importante relacioná-la diretamente com a definição de aprendizagem organizacional. Ela pode ser considerada como uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas, buscando desenvolver a capacidade de aprendizagem contínua a partir das experiências e vivências organizacionais, traduzindo-as em práticas que auxiliam para a obtenção de um melhor desempenho, proporcionando para a empresa uma maior

capacidade competitiva. Assim, esse tipo de aprendizagem pressupõe o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem permanentemente elaborados e utilizados pelos trabalhadores da empresa, para o alcance dos resultados desejados. Para isso, é importante que os envolvidos nessa construção participem de forma efetiva tanto na aquisição como na disseminação dos conhecimentos (BITENCOURT, 2004).

Assim, é importante destacar que não se associa o significado de competências somente à pessoa em si, mas também às equipes de trabalho ou às organizações. Nesse mesmo raciocínio, entende-se que em cada equipe de trabalho manifesta-se uma competência coletiva, que surge das relações sociais estabelecidas no grupo e da troca e complementação das competências individuais de cada um dos seus membros. Prahalad e Hamel (1990 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005), por sua vez, direcionam o conceito de competências ao nível organizacional, enxergando-a como um atributo da organização. Assim, é possível classificá-las como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas).

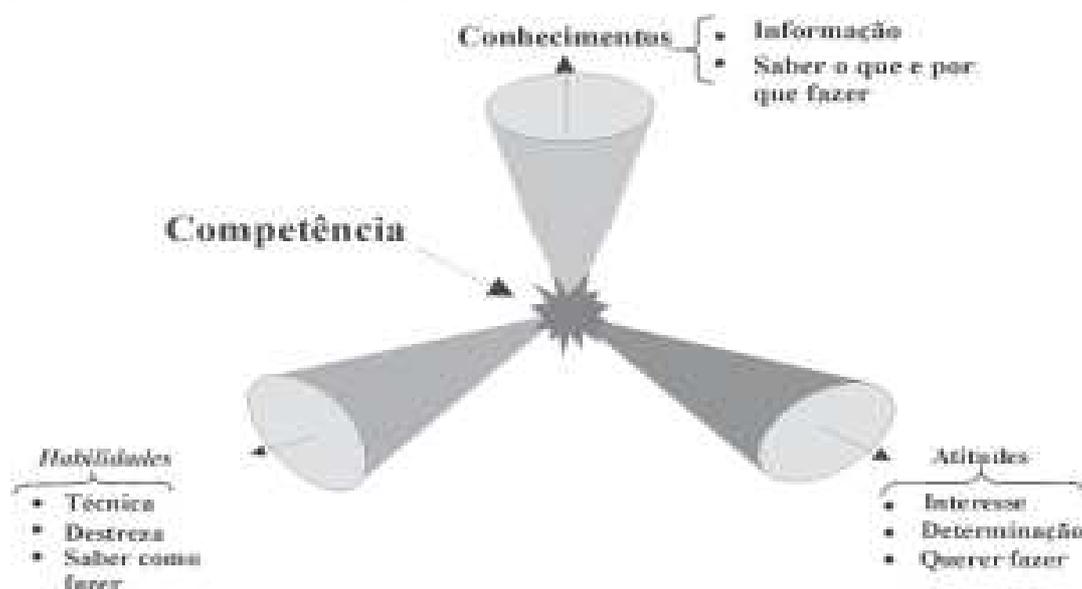
Nesse mesmo entendimento, Pires et al. (2005), ressalta que as competências humanas ou profissionais, aliadas a outros recursos e processos, são as responsáveis por originarem e sustentarem as competências organizacionais. A gestão por competências, que será tratada mais adiante, busca o alinhamento das competências humanas de forma que possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias ao alcance de objetivos estratégicos.

O uso freqüente do termo “competência” relacionado à gestão organizacional fez com que adquirisse variadas conotações. Uma delas é a abordagem moderna que busca associá-la ao desempenho e não só aos diversos aspectos do trabalho. Para Ropé e Tanguy (1997 apud PIRES et al., 2005), por exemplo, um dos aspectos essenciais da compreensão da competência é que ela não pode ser analisada de forma separada da ação. Dutra, Hipólito e Silva (1998 apud PIRES et al., 2005) definem competência como a capacidade que um indivíduo possui de produzir resultados que estão inseridos nos objetivos organizacionais.

Para uma melhor compreensão das competências, é importante destacarmos os seus três insumos: conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme figura 1. O insumo “conhecimentos” é o processo de reconhecimento e integração de um conjunto de informações pelo indivíduo, proporcionando um impacto sobre sua forma de julgar ou de se comportar. Já o das “habilidades” se relaciona a saber como fazer algo ou a utilizar de forma capaz e produtiva o conhecimento obtido, ou seja, é a relação da obtenção de conhecimentos e de utilizá-los em uma determinada ação. A definição operacional de habilidade é a de que

uma pessoa pode buscar, em suas experiências anteriores e em seus conhecimentos, para aplicá-los na solução de um problema. O insumo das “atitudes” se relaciona a aspectos sociais e afetivos referentes ao trabalho. As atitudes são estados complexos do ser humano que acabam afetando o comportamento em relação às pessoas, coisas e eventos, determinando, assim, a opção do caminho a ser tomado de ação pessoal. Ela refere-se ao querer fazer. O seu resultado seria o de aumentar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Ela está relacionada à esfera emotiva, sentimental ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações (PIRES et al., 2005).

Figura 1 – As três dimensões da competência.



Fonte: adaptado de Pires et al. (2005).

Assim, o desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que tem o objetivo de relacionar de forma adequada, ideal e produtiva os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias pelo órgão público e os que seus servidores possuem. Elas são determinadas pela função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, e são remetidas, sob a visão de qualificação profissional, não somente aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de resolverem problemas, de lidarem com situações inesperadas e de compartilharem e repassarem seus conhecimentos (PIRES et al., 2005).

Feuerschütte et al. (2009) também entende que no plano da realização do trabalho pelo indivíduo, a competência pode ser reconhecida como um somatório de recursos ou

capacidades que, a partir de sua articulação e mobilização, proporcionam a capacidade do indivíduo enfrentar situações complexas, assim como agir e atender as expectativas da organização. Porém, para que a competência individual tenha expressão, as capacidades não podem estar limitadas à dimensão do conhecimento, mas deve ser levado em consideração o saber fazer e o comportamento ideal para tal feito. Portanto, para que seja atingida uma melhor agilidade na organização, é importante existir uma combinação das capacidades organizacionais, que permitem o desenvolvimento do trabalho de maneira efetiva, e das habilidades das pessoas.

Os atuais estudos realizados em relação ao modelo de competência, chamam a atenção para o indivíduo como o centro do processo de produção e o agente capaz de solucionar os problemas surgidos pelas transformações sociais, econômicas e políticas que redimensionaram e transformaram o mundo do trabalho. As competências servem como um ponto referencial de grande importância para o mundo do trabalho, já que decorrem das características, conhecimentos, habilidades e atributos pessoais, expressas no enfrentamento e nas ações colocadas em prática com a finalidade de superar as necessidades de uma organização (FEURSCHÜTTE et al., 2009).

Esse novo perfil do gestor, por outro lado, pressupõe que ele tenha níveis de autonomia na avaliação, programação e operação da unidade, que para o seu desempenho passa, entre outros atributos, pela capacidade de se relacionar com grupos da comunidade, com entidades de outros setores e com diferentes instâncias de poder da organização social, ou seja, é necessário que o gestor seja um “negociador” (SANTANA et al., 1997).

De forma conclusiva, podemos verificar que a abordagem da competência tem sido vista como alternativa de direcionamento dos programas de educação e de gestão das relações de trabalho. A sua aplicação na educação e no trabalho é justificada pela necessidade de se alcançar fórmulas que permitam a estimulação das capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem, que são ideais para os requisitos do desenvolvimento econômico contemporâneo, que é rápido, possui um alto desenvolvimento tecnológico e sofre constantemente exigências de incrementação da produtividade (GUIMARAES, 2000).

2.3.2. Conceito de “Gestão por Competência”

Como já tratado anteriormente, um dos objetivos e desafios das organizações é a busca da efetividade de suas ações em relação às exigências e demandas de seus usuários ou consumidores. Levando em consideração a história, a estrutura e a cultura que permeiam o modelo de gerenciamento da Administração Pública, as organizações que produzem ou prestam serviços públicos enfrentam dificuldades para cumprir tal propósito. Nesse contexto, verifica-se que a noção de competência ligada à estratégia organizacional tem tido grande destaque, sendo vista como uma forma de orientação para a gestão organizacional (FEURSCHÜTTE et al., 2009).

A gestão por competências se orienta no sentido de planejar, obter, desenvolver e avaliar, em todos os níveis organizacionais – individual, grupal e organizacional –, as competências adequadas à consecução de seus objetivos, conforme explicam (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

A gestão de competências surge como uma forma de capacitação, trazendo relevantes reflexões acerca do significado do trabalho, o papel dos trabalhadores e da educação permanente. Porém, a maior parte da literatura dá destaque, no que se refere a essa abordagem, à construção de um perfil ideal, que parecem não dar retorno adequado às necessidades dos indivíduos ou das organizações. Assim, é necessário dar ênfase na complementaridade que as práticas e elementos de aprendizagem organizacional podem proporcionar (BITENCOURT, 2004).

Nessa perspectiva, podemos concluir que a relação e a interação entre as pessoas propiciam um melhor direcionamento para a articulação e desenvolvimento das diretrizes e dos níveis organizacionais; que a legitimação da competência é alcançada quando o seu significado e valor são identificados e compreendidos; e que existe uma relação direta entre a experiência e a formação, relacionada à capacitação, envolvendo visão individual, educacional e profissional. Portanto, ela está relacionada com três fatores: sua concepção, suas redes de trabalho e seus recursos (BITENCOURT, 2004).

Para o desenvolvimento da organização e de competências gerenciais deve-se dar destaque à necessidade de se chegar a um equilíbrio entre práticas individuais e coletivas, formais e informais, ou seja, devendo ser vista como um sistema. Não é suficiente pensar apenas nas competências individuais, já que as pessoas estão permanentemente se relacionando uma com as outras. E, para essa interação humana constante, os procedimentos

formais e informais são essenciais, servindo de base para a elaboração de competências (BITENCOURT, 2004).

Para a abordagem referente à aprendizagem organizacional é importante reforçar e destacar que a gestão de competência deve ser baseada em ações e reflexões que dão ênfase ao coletivo (interações entre os indivíduos), que é um procedimento que deve ter o seu desenvolvimento de forma contínua (visão processual) e que é necessário dar destaque às ações (práticas de trabalho). Os estudos sugerem algumas questões para serem pensadas acerca do assunto: o espaço existente entre as competências individuais e as coletivas, voltadas para a dificuldade de articulação das vivências, conhecimentos e aprendizagens individuais no ambiente organizacional, com o objetivo de promoção das competências coletivas; outro ponto é a resistência da percepção de que as competências devem ser vistas como uma estratégia articulada voltada ao desenvolvimento das pessoas e da organização e não como eventos isolados ou programas pontuais; e, também, a preocupação com o produto (instrumento de análise) e não com o processo em si (desenvolvimento da articulação de competências com base nos programas e estratégias de interesse da organização) (BITENCOURT, 2004).

Essa forma de gestão é um processo contínuo, que tem como primeira etapa a elaboração das estratégias organizacionais, momento em que são delimitadas sua missão, visão futura e seus objetivos. Posteriormente, com base nas finalidades estratégicas, são definidos os indicadores de resultados e metas. A segunda etapa do processo vem depois da formulação das estratégias organizacionais, pois é ela que torna possível o mapeamento de competências. Então, a segunda etapa se restringe ao mapeamento, que tem como objetivo pontuar e diferenciar as competências que devem ser buscadas e desenvolvidas na organização e aquelas que já existem nela (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Ressalta-se que nas organizações, nas quais inexitem ações voltadas para a obtenção ou desenvolvimento de competências, há a tendência de crescer a distância entre a lacuna de identificar competências que devem ser buscadas e as que já estão disponíveis na organização. Isso ocorre porque o ambiente das organizações, geralmente, é complexo, de forma a exigir cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, já presentes na organização, são passíveis de se tornarem obsoletas e ultrapassadas com o passar do tempo. Assim, é necessária a realização do mapeamento das competências de forma periódica, bem como planejar a captação e o desenvolvimento delas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Atualmente, a capacidade de uma organização desenvolver e integrar as competências em relação aos seus objetivos e finalidades tem sido uma das melhores formas de alcançar

níveis satisfatórios de eficiência e eficácia organizacionais. Ela tem tido grande destaque pelo fato de que há uma grande necessidade, na gestão, de modelos que estimulem a aprendizagem, a adaptação e a inovação, que são capacidades consideradas adequadas para que seja atingida a aceleração do desenvolvimento tecnológico e do aumento dos níveis de produtividade. Assim, com essas qualidades, não só o setor privado, mas o setor público também tem tentado acompanhar esse movimento, buscando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos seus funcionários, por meio da adoção da gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Ruas et al. (2005) citam a instabilidade, baixa previsibilidade dos cenários socioeconômicos, atividades mais flexíveis e customizadas como um dos fatores fortes para o crescente espaço que a gestão por competência tem ganhado.

Adentrando-se especificamente na gestão por competência no setor público, Amaral (2006) estabelece que ao estudar o perfil que os gestores devem ter, conclui-se que eles, de forma geral, devem possuir competências necessárias para lidar com as mudanças constantes na(s) realidade(s) brasileira(s), com capacidade para lidar com as diferenças e entendimentos divergentes das partes envolvidas, identificar e separar o que é problema e o que é interesse, compreender as limitações existentes, julgar de forma certa e rápida, escutar a outra parte, escolher e aplicar as técnicas, modelos e tecnologias mais adequadas e negociar os acordos.

Nesse sentido, Amaral (2006), apresenta um quadro elaborado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) que define em quatro classes as principais competências que devem estar presentes ou serem desenvolvidas, sendo:

- ✓ Fundamentais/genéricas: comprometimento com o serviço público; trabalho em equipe; flexibilidade; sensibilidade social; negociação; comunicação;
- ✓ Organizacionais: Conhecimento da administração pública; capacidade de aprender; comunicação; negociação; planejamento educacional; metodologia de ensino; prospecção de conhecimento em gestão pública; gestão de escola de governo; conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais;
- ✓ Gerenciais: liderança inspiradora; senso de direção; comprometimento; gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento); visão; capacidade de análise e síntese; implementação equilibrada das políticas públicas; gestão de pessoas;
- ✓ Pessoais e interpessoais: expansão contínua das fronteiras pessoais; capacidade de articulação; resolução de problemas; iniciativa e cooperação.

Complementando a colocação de Amaral (2006), tem-se o estudo realizado por Feurschütte et al.(2009), que foram identificadas competências necessárias aos gestores que

participaram da análise, sendo: conhecimento dos aspectos estruturais da organização, ou seja, legislação, princípios, sistemas e características da administração pública, suas limitações e restrições para cumprir de forma legítima suas funções. Deve saber articular e mobilizar recursos (internos e externos), formar redes em torno de objetivos, ciente das restrições comuns do contexto em que irá atuar. Também, em relação às características pessoais, pressupõe-se que o gestor deve saber se relacionar, mediar conflitos internos e externos; negociar e articular-se em situações causadas pela dimensão política que influencia a implementação das práticas organizacionais.

Para o modelo de gestão de competências é necessário que o gestor tenha a capacidade gerencial. Isso envolve analisar e interpretar os contextos sociais, políticos, econômicos e culturais; criar as condições necessárias para o envolvimento e a participação de todos os envolvidos e grupos sociais relacionados; desenvolver modos diferentes de ações, conforme o momento político local e o contexto nacional; considerar a negociação como instrumento essencial e adequado de ajuste gerador de um resultado comum que possui a capacidade de sustentar e viabilizar propostas de ação conjunta; orientar o desenvolvimento da organização e interinstitucional; e monitorar, controlar e direcionar a implementação de transformações e mudanças nas relações de trabalho, resultantes do processo de negociação (SANTANA, et al., 1997).

Assim, é possível afirmar que a capacidade gerencial está diretamente relacionada à habilidade de negociação. Quanto mais aperfeiçoada e aplicada de forma adequada, a capacidade gerencial poderá contribuir e melhorar o alcance das soluções ou mediações de conflitos, obtendo, assim, melhor uso dos recursos disponíveis em função dos interesses comunitários (SANTANA et al., 1997).

E quando levamos em consideração o setor público, verifica-se que existe maior dependência entre um bom desempenho gerencial e uma boa capacidade de negociação, devido à função do pluralismo e da interdependência das instituições, das ações e recursos que se interatuam, complementando-se e orientando-se em uma mesma direção. É adequado que cada nível de gestão possua autoridade e capacidade para estabelecer compromissos, com o objetivo de melhorar a utilização dos recursos disponíveis dentro do seu campo de ação. A negociação busca o alcance da harmonia democrática dos interesses de seus envolvidos, que devem ter participação em igualdade de condições, na solução dos problemas que os atingem (SANTANA et al., 1997).

2.3.3. Principais obstáculos e desafios da Gestão por Competência no setor público

As aparentes contradições ou respostas únicas são formas restritas de enfrentar a realidade. A existência de múltiplas interpretações e possibilidades para a construção da abordagem referente à gestão de competências demonstra que não há uma única realidade, mas pode gerar inseguranças e incertezas (BITENCOURT, 2004).

Verifica-se, conforme literatura e experiências vivenciadas pelas empresas, que as maiores dificuldades encontradas estão relacionadas à abordagem individualista, em que se destaca a identificação, o desenvolvimento e a avaliação de competências individuais e, não as ações coletivas, que buscam a complementaridade. A ausência de uma abordagem mais dinâmica dificulta o desenvolvimento de competências no que se refere ao momento do mapeamento. Também, existe uma dificuldade na incorporação dos programas de formação e treinamento às práticas de trabalho (BITENCOURT, 2004).

Conforme Bitencourt (2004), a análise das competências essenciais é necessária para que se alcance as competências gerenciais. Verifica-se que a maior dificuldade está no relacionamento e na articulação do nível estratégico e operacional, e não na delimitação dos atributos que devem estar contidos em cada um desses níveis. Outro ponto a ser enfatizado é que a competência gerencial é vista com base em um perfil ideal que é previamente estabelecido. Esse perfil, geralmente, ao ser estabelecido, possui características de competência ambiciosas, muitas vezes pelo motivo da sua abrangência, abstração e/ou diversidade (complexidade). O destaque nesse tipo de construção é individual, dificultando na busca por competências coletivas.

É importante, também, fazer referência às avaliações de competências, também, podendo ser chamada de avaliações de desempenho. Essas avaliações devem ter características qualitativas e quantitativas e não terem nenhuma forma de premiação ligada à remuneração, voltando-se a uma forma de eliminar as lacunas existentes entre um perfil gerencial atual e o ideal para a gestão organizacional (BITENCOURT, 2004).

Conforme Newcomer (1999), a promoção da aprendizagem das técnicas usadas no setor privado não seria satisfatória para a gestão pública, uma vez que as estratégias utilizadas e as ferramentas disponíveis no setor público, como por exemplo, a contabilidade baseada em custos, são diferentes das do setor privado. Seria adotar terminologias idênticas para realidades diferentes. Outro entendimento é de que não seria de grande valia a participação de gestores públicos em cursos tradicionais de universidades e institutos de treinamento para a

gestão governamental, uma vez que o setor público sofreu transformações relevantes e significativas, não tendo os educadores acompanhado as mudanças das expectativas governamentais.

É relevante que os servidores públicos compreendam que o processo de aprendizado é um processo contínuo, que deve acompanhar as transformações e a realidade ao longo do tempo. É importante a constante renovação e aperfeiçoamento dos conhecimentos e habilidades, não podendo partir do entendimento que a participação em um curso ou uma oficina de treinamento é o suficiente para a preparação dos gerentes públicos de forma definitiva. Isso pode ser exemplificado pela rapidez que a tecnologia da informação tem avançado e se transformado (NEWCOMER, 1999).

Uma prática de grande valia é a utilização dos gerentes públicos experientes e eficazes na instrução e educação de outros gerentes, para que se obtenha uma valiosa troca e compartilhamento de visões, realidades e experiências. Esses momentos são relevantes para a reflexão da necessidade ou não de mudanças e a identificação dos procedimentos que seriam essenciais e de significância para o alcance dos objetivos da Administração Pública (NEWCOMER, 1999).

Um ponto importante a ser observado é a descrição de competências necessárias em um determinado ambiente de trabalho. Nesse momento é preciso que sejam descritas de forma clara e objetiva, impossibilitando a tendência de atribuir a cada competência interpretações pessoais e benéficas. Uma forma de evitar tal acontecimento seria relacionar a descrição das competências com referenciais de desempenho (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Com esse objetivo, é importante, na descrição de competências, evitar: descrições longas e o uso de expressões técnicas que exigem profundo conhecimento do assunto; a utilização de termos ambíguos, que podem levar a interpretações diferentes, ou seja, deve usar expressões objetivas; o uso de termos irrelevantes e óbvios, que não acrescentam nada no significado das descrições; a utilização de duplicidades, palavras abstratas e verbos que não expressem uma ação concreta. Após a descrição, é importante que antes da sua conclusão, seja submetida à avaliação de pessoas que possuem atividades fundamentais na organização, para que constatem possíveis inconsistências e inadequações. E, também, observar se o que foi descrito, garantirá o entendimento de todos os funcionários envolvidos, ou seja, fazer uma análise da semântica das palavras utilizadas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Atualmente, apesar de exemplos de organizações que adotam procedimentos da Gestão por Competências (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e Agência Nacional de Energia Elétrica), percebe-se que ainda faltam

procedimentos a serem tomados e discussões mais aprofundadas e específicas em relação à utilização da Gestão por Competências no setor público. Nesse aspecto, alguns pontos merecem maiores reflexões e estudos: A remuneração dos servidores públicos poderia variar com relação às competências profissionais? De que modo poderia realizar concursos públicos baseados nas competências descritas para um determinado cargo a ser ocupado? Como se daria o provimento dos cargos de confiança baseada em uma gestão por competências? Qual o grau de relação que poderia ser atribuído às competências profissionais, por parte dos servidores públicos, referente ao desempenho organizacional? (PIRES et al., 2005).

Portanto, temos que o desenvolvimento de competências não depende somente de ações de capacitação e ensino no sentido restrito. Vai muito além desse aspecto, pois devem ser consideradas outras questões: as características organizacionais, as formas de comunicação existentes, os valores e crenças presentes no ambiente de trabalho e, também, as interações entre características organizacionais e individuais. Por fim, é importante que se compreenda que não adianta somente focalizar nas transformações individuais, pois para que os resultados esperados sejam atingidos, é necessário que o ambiente organizacional possibilite esse modo de gestão (PIRES et al., 2005).

Deve-se levar em consideração que, apesar das mudanças ocorridas na Administração Pública ao longo do tempo, ainda existem, relações de denominação e poder da minoria em relação a maioria da população, muitas vezes por questões e influências políticas. Tal fato é de grande relevância para se explicar a ineficiência e a visão de que a Administração é irracional. A irracionalidade presente na máquina administrativa induz a uma abordagem genérica de mudanças, dificultando que, na prática, sejam realizadas mudanças efetivas (AMARAL, 2006).

Também, outro problema enfrentado na instituição e desenvolvimento da Gestão por Competências na esfera pública, é a existência de características do modelo burocrático, ou seja, uma gestão baseada em relações autoritárias, que conseqüentemente leva a um Estado engessado, com dificuldades de gestão e de atendimento adequado e suficiente aos cidadãos. Para uma melhora, é ideal que se busque formas de valorização do servidor, nas quais se tenha uma distribuição uniforme de vantagens e benefícios (AMARAL, 2006).

Nesse mesmo sentido, Feuerschütte, et al. (2009), entende que características da cultura burocrática ainda estão presentes na Administração Pública, mesmo com a evolução dos objetivos de se alcançar uma gestão mais profissional e flexível de acordo com a realidade. Isso dificulta a operacionalização e a efetiva utilização do modelo gerencial, voltado para as competências e finalidades das organizações públicas. Dessa forma, o que

ocorre é a implementação do modelo gerencial de forma setorial, influenciada por questões políticas, econômicas e administrativas.

Quando se fala desse aspecto, demonstra-se uma real e urgente necessidade de investimento na profissionalização dos servidores, de forma a capacitá-los para enfrentar os desafios presentes na administração pública brasileira (AMARAL, 2006).

As estratégias e metodologias com base na gestão por competências auxiliam na seleção de servidores, pois identificam aqueles que estejam em sintonia com o papel do órgão. Uma dificuldade a ser enfrentada nesse aspecto seria limitações referentes aos processos seletivos, impedindo a avaliação de certos comportamentos e atitudes (FEURSCHÜTTE et al., 2009).

Muitas organizações públicas, após o processo seletivo, promovem cursos de formação com o objetivo de apresentar e promover um entendimento melhor da atuação da organização em que os novos servidores farão parte, identificando habilidades e competências necessárias (FEURSCHÜTTE; et al., 2009).

Conforme Amaral (2006), para que sejam tomados procedimentos e iniciativas com finalidade de melhora na gestão governamental é imprescindível compreender o modelo federalista do País e algumas de suas características. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi constituída a República brasileira composta por três entes federados autônomos. Tal modelo, apesar de fortalecer a expressão das especificidades, causa conflitos que necessitam de cooperação intergovernamental. Essa autonomia causa uma grande variedade de estatutos de servidores e definições dos quadros permanentes e dos cargos de confiança existentes em cada uma das esferas governamentais (Executivo, Legislativo e Judiciário) e, também, entre os entes federados: União, estados e municípios. Assim, mesmo que todos sejam regidos por uma lei maior, existem diferenças de direitos, salários e requisitos que possibilitam o surgimento de maiores desgastes, conflitos e insatisfações.

Resumidamente, pode-se dizer que o grande desafio é a inovação das atividades públicas, sempre observando os princípios da legalidade e da impessoalidade, dando atenção às necessidades da sociedade, buscando a construção de um serviço público prestado com responsabilidade, capaz de enfrentar os problemas públicos existentes e os que surgirão (AMARAL, 2006).

Quando se fala em Gestão por Competências no setor público, verifica-se que um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores e pelos elaboradores de políticas públicas nessa abordagem é a detecção de uma forma de prestar adequadamente e eficientemente os serviços à sociedade e simultaneamente obter um aumento da empregabilidade e da melhoria das

condições laborais, relacionados, também, com uma busca do desenvolvimento da cidadania e da proteção dos recursos naturais disponíveis (GUIMARAES, 2000).

Assim, observa-se que ao se falar nesse modelo de gestão na esfera pública, é importante que se entenda a necessidade que as organizações têm de passar por transformações. E não somente de mudanças das técnicas e mecanismos utilizados na gestão, mas, também, as culturais, comportamentais e sociais. Para que sejam alcançadas as mudanças necessárias não adianta somente planejar e desenvolver técnicas, é importante que a organização esteja disposta a essas mudanças, de forma que sua cultura e seus valores estejam ligados aos objetivos gerenciais (GUIMARAES, 2000).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso com abordagem qualitativa. Essa estratégia foi escolhida, uma vez que o trabalho busca investigar e demonstrar a necessidade e a importância de uma ferramenta de gestão em um contexto real, objetivando na obtenção de dados mais específicos e voltados para a realidade em que se encontram os servidores da Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. Ou seja, o trabalho busca a verificação ou a confirmação da hipótese de que a gestão por competências auxilia e contribui para a negociação coletiva na esfera pública, apesar das suas limitações, dificuldades e particularidades. Observa-se que o tema está relacionado com acontecimentos contemporâneos e que trata de questões operacionais e em função disso o estudo de caso apresenta-se como a estratégia mais adequada.

A abordagem qualitativa foi escolhida pelo tipo de dados a serem buscados no estudo (opiniões, definições, conhecimentos, julgamentos e percepções do tema), já que a abordagem quantitativa tem resultados numéricos, não demonstrando, da melhor forma, os resultados almejados neste trabalho. Conforme Bufoni (2002), destacam-se alguns pontos característicos desta metodologia encontrados no presente estudo: a) uma ou poucas entidades (grupos, pessoas ou organizações) examinadas; b) estudos de casos são mais adequados à exploração, classificação e estágio de desenvolvimentos de hipóteses para o processo de construção de conhecimento; c) nenhum controle ou manipulação do experimento está envolvido; d) são úteis em perguntas de pesquisa por que e como, porque lidam com ligações operacionais a serem seguidas durante um tempo mais que com a frequência dos fatos ou sua incidência; e) o foco em eventos contemporâneos.

Portanto, a metodologia aplicada foi utilizada pelo fato do tema ser atual e aplicado em uma situação real. Além disso, o trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da utilização de um modelo de gestão para a negociação coletiva em um determinado setor da Administração Pública, buscando, assim, capturar as interpretações, as experiências e os conceitos dos servidores participantes.

A coleta de dados e informações para o estudo de caso foi feita a partir da aplicação de um questionário composto de questões abertas, direcionado a um grupo de 24 servidores públicos lotados na Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. Mais adiante será explicada de forma mais detalhada a seleção dos participantes envolvidos.

A Secretaria de Relações do Trabalho foi escolhida por tratar-se da área competente nos assuntos ligados a relações de trabalho. Com a ratificação e depósito da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho, que se encontra em processo de regulamentação, poderá o Ministério do Trabalho e Emprego representar os servidores em negociação coletiva do setor público.

O questionário foi aplicado buscando obter as percepções dos respondentes no que diz respeito à Administração Pública, Negociação Coletiva e Gestão por Competências e compará-las com os dados obtidos na análise bibliográfica, dentro dos objetivos desse trabalho.

Para um melhor entendimento e compreensão, o questionário seguiu uma seqüência, em que pode ser verificada a evolução das questões em relação ao tema. O questionário está estruturado da seguinte forma: a) inicialmente é explicado o objetivo da pesquisa e a sua utilização, informando que servirá de base para o desenvolvimento do trabalho e a demonstração do papel e a importância da inserção da ferramenta de gestão por competências para a formação de negociadores na Secretaria de Relações de Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego; b) posteriormente, tem uma seção destinada aos dados pessoais e profissionais do respondente, denominada de “caracterização do respondente”, que permite a identificação da existência ou não de diferenças de respostas quando comparadas em relação ao sexo, ou ao cargo que ocupa ou a idade, por exemplo; c) depois, o questionário apresenta a visão do respondente (perguntas relacionadas ao entendimento dos conceitos relacionados ao assunto tratado), um alinhamento de conceitos (são fornecidas definições utilizadas no estudo dos três principais elementos do trabalho - definição de competências, de gestão por competências e de negociação coletiva. Essa seção tem o objetivo de proporcionar uma melhor compreensão para os respondentes, do que se busca e do que de fato está sendo interrogado, evitando, assim, dificuldades, dúvidas e ambigüidades) e questões específicas (após as definições, a pesquisa traz perguntas diretamente relacionadas aos objetivos do estudo, buscando as informações e dados necessários para a conclusão).

O questionário foi encaminhado no dia 17 de agosto de 2010, para 24 servidores lotados na Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego, que na data de encaminhamento tinha um total de 75 servidores. A escolha dos respondentes foi feita de forma a selecionar servidores que exercem atividades relacionadas à negociação coletiva de forma direta ou indireta, ou que possam ter participação devido às suas atividades. Também, aqueles que na execução de suas funções têm contato freqüentemente com o público (entidades sindicais, cidadãos, trabalhadores, empregadores e até mesmo servidores

públicos de outros órgãos), que necessitam de melhor entendimento e aprofundamento do assunto e que têm atividades que exigem maior responsabilidade, capacidade de planejamento, comunicação, iniciativa, conhecimento técnico e características de liderança. Assim, houve uma preocupação em obter uma amostra que refletisse e demonstrasse a realidade do setor. Os questionários foram enviados por e-mail para os respondentes. Tal forma foi escolhida com o objetivo de otimizar o tempo disponível para a sua realização e pela limitação de tempo e acesso aos participantes da pesquisa. Outro ponto positivo é a facilidade da obtenção, do acesso e da utilização dos dados, em função do meio utilizado.

Após o recebimento, os questionários foram tabulados e categorizados. Para a análise, foi utilizado um método que permite a sistematização e a exploração dos dados obtidos com a aplicação dos questionários (natureza qualitativa). Esse método é conhecido como Análise de Conteúdo. Ele consiste em obter indicadores que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens (BARDIN, 1991 apud GARAY, 2008). É uma forma utilizada para interpretar todas as informações colhidas, por meio da reinterpretação das mensagens, alcançando um entendimento de seus significados, ou seja, é um método que exige uma leitura mais aprofundada (MORAES, 1999 apud GARAY, 2008). Assim, as respostas colhidas nos questionários foram analisadas e avaliadas, bem como comparadas com outros estudos e com o objetivo do trabalho. Foram respondidos 16 questionários.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas, analisadas e comentadas as respostas feitas aos questionamentos encaminhados aos servidores da Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. O questionário foi encaminhado para 24 servidores, obtendo-se 16 respostas. Destes 16 respondentes, constata-se que 08 são do sexo feminino e 08 do sexo masculino; 06 na faixa etária de 20 a 30 anos, 06 na faixa etária de 30 a 40 anos e 04 na faixa etária de 40 a 45 anos. Do total, 13 ocupam cargos de confiança ou funções gratificadas, como os de Secretário-Adjunto de Relações do Trabalho, Coordenadora de Relações do Trabalho, Chefe de Divisão de Mediação e Chefe de Divisão de Acompanhamento de Negociação Coletiva e Greve.

Na primeira pergunta da parte da visão do respondente, “O que você entende sobre competências?”, observa-se que as respostas foram praticamente iguais. Porém, podemos observar que quatro respondentes possuem a visão de competências relacionada a um conjunto de características ou atributos que um indivíduo possui e que são necessários para o exercício de um cargo, partindo de um entendimento que o cargo é praticamente estável (MAGALHÃES et al., 1977).

Isso pode ser observado, por exemplo, nas respostas de número 1 “A capacidade humana de utilizar ferramentas para desenvolver com êxito o que lhe é proposto”; 3 “Competência, a meu ver, significa um conjunto de conhecimentos, habilidades, competência técnica e atitudes que justificam um alto desempenho para realizar determinada função ou tarefa”; 7 “Entendo por habilidades e características necessárias para desenvolvimento de alguma atividade” e 14 “Conjunto de atribuições ou atividades pertinentes a um indivíduo ou a um órgão.”

Outros já colocam uma visão mais ampla e moderna, que conceitua competência como uma soma de atitudes que possibilita ao profissional se adaptar rapidamente a um ambiente instável, através do conhecimento, se preocupando com a inovação e a aprendizagem permanente. A partir desse entendimento, é demonstrada a necessidade de colocar em prática o conhecimento, mobilizando e aplicando qualificações dentro de cada contexto.

Esse raciocínio pode ser detectado na resposta 4 “Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permite ao indivíduo desempenhar com eficácia determinada tarefa e em qualquer situação. Compreende, ainda, aspectos intelectuais (ínatos e adquiridos), conhecimento e experiências” e nas respostas 6, 12 e 13, transcritas a seguir:

6. Competência consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que determinada pessoa possui. Nesse sentido, é possível afirmar que a idéia de conhecimento está interligada à formação acadêmica do indivíduo, ao passo que a habilidade refere-se à vivência prática e ao domínio desse conhecimento e, por fim, a atitude demonstra o comportamento humano diante de determinada situação.

12. Entendo por competência a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações. Existem competências que estão ligadas a contextos culturais, profissionais e condições sociais. Existem nas mais variadas situações. As competências se desenvolvem adaptadas cada qual ao seu mundo, a cada pessoa.

13. Competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes. Nesse contexto, é importante saber aplicá-los de forma correta. O conhecimento relaciona-se com a formação acadêmica, o domínio da teoria de determinado assunto. A habilidade é a forma como são colocados em prática esses conhecimentos. E as atitudes têm ligação direta com o comportamento, as emoções.

Elas estão em consonância com o entendimento de Pires et al. (2005), que diz que competências é um processo de aprendizagem, que relaciona os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos servidores com as necessidades da organização pública. Elas não estão ligadas somente aos conhecimentos técnicos, mas também à capacidade de solucionar problemas, de lidar com situações inesperadas e de compartilhar seus conhecimentos.

Na segunda pergunta, “O que você entende por gestão por competências?”, detecta-se, também, que as respostas foram na mesma direção.

Para melhor demonstração, podemos destacar, as respostas de número 6 e 12 :

6. Gestão por competências corresponde àquela avaliação que vai além dos conhecimentos e habilidades da pessoa, ou seja, representa o conjunto de ferramentas capazes de promover o aperfeiçoamento da tríade conhecimentos x habilidades x atitudes de cada indivíduo.

12. Entendo por gestão o ato de gerir administrar, organizar, planejar e liderar um projeto, pessoas de uma equipe ou organização. Assim, a gestão por competências no que diz respeito à área pública significa para mim o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição.

Também, na mesma pergunta, as respostas de número 1 “Entendo que gestão por competências insere uma variedade de recursos dos quais lançamos mãos para atingir um objetivo, em que é primordial a gestão pessoal” e número 2 “Gestão por competências é a aplicação da descrição das competências necessárias aos objetivos institucionais/empresariais, as quais devem ser empregadas para contratação ou avaliação de profissionais” vão ao encontro do estudo de Brandão e Bahry (2005), que entendem que a gestão por competências se orienta no sentido de planejar, obter, desenvolver e avaliar, em todos os níveis

organizacionais – individual, grupal e organizacional –, as competências adequadas à consecução de seus objetivos.

Na terceira e última pergunta da parte da visão do respondente, que questiona “O que você entende por negociação coletiva?”, as respostas estão de acordo com os conceitos contidos no capítulo 2. A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO INSTRUMENTO NA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Pode-se comparar, como exemplo, a resposta de número 7 “É o meio pelo qual os representantes dos setores patronais e laborais buscam entendimentos sobre os seus conflitos de interesses” e a 16 que diz que é uma forma de “comunicação entre opositores, com o propósito de atingir um acordo sustentável, que seja aplicável a uma coletividade” com o entendimento de STOLL (2007), de que é um procedimento que tem base no princípio da democracia, em que os atores participantes buscam uma composição referente às relações de trabalho que protagonizam. Portanto, é um processo dinâmico que tem o objetivo de alcançar o equilíbrio entre interesses conflitantes atendendo, de forma transitória, o grupo de patrões e empregados.

Conforme KILIAN (2003), observa-se que na área de Direito do Trabalho, a negociação coletiva tem o objetivo de celebrar uma convenção ou um acordo coletivo de trabalho, por meio dos quais será constituído um acordo de caráter normativo para o estabelecimento de condições de trabalho aplicáveis aos contratos individuais de trabalho. Esse raciocínio está inserido na resposta de número 9 que diz que:

9. Negociação Coletiva é um instrumento que tem por escopo principal pacificar conflitos entre empregador e empregado a fim de produzir novas condições de trabalho. Por intermédio de negociação coletiva são produzidos “contratos” que estabelecem novas regras trabalhistas entre as partes. A negociação coletiva no Brasil tem força normativa (de lei) entre as partes. E não pode se sobrepor ao patamar civilizatório mínimo, garantido constitucionalmente.

Na primeira pergunta das questões específicas, “Com a instituição da Gestão por Competências na esfera pública, gostaria de saber se você percebeu modificações quanto ao desenvolvimento de competências?”, doze respondentes do total de dezesseis entendem que houve sim modificações no setor em que desempenham suas atividades, conforme respostas de número 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12.

Nesse sentido positivo, destaca-se a resposta número 15 “Sim. Percebe-se um melhor direcionamento dos servidores, uma vez que de acordo com suas habilidades e conhecimentos eles são colocados em determinada atividade” e a número 10:

10. A Gestão por Competências mudou a cultura da Administração Pública no Brasil. No Ministério do Trabalho e Emprego, a implementação desse modelo iniciou-se com a substituição de terceirizados por servidores e vêm se consolidando com a política do profissionalismo e dinamismo passado a esses servidores.

Essas respostas demonstram que, a partir do uso da Gestão por Competências, são obtidas melhorias, como a capacitação e a melhor alocação do servidor em uma determinada atividade com o objetivo de resultados mais eficientes, de acordo com seus conhecimentos e habilidades.

Sendo que nas respostas de número 3, 6, 9 e 12, verifica-se que os participantes entendem que apesar das alterações ocorridas, é necessário um melhor aperfeiçoamento na gestão e mudanças para que seja obtido um resultado satisfatório, como por exemplo, na resposta número 3 que diz que “Apesar da mudança de atitude dos gestores dos órgãos públicos, é inegável que ainda se faz necessário muitas mudanças até que se chegue ao resultado esperado”.

Na resposta número 9, podem ser destacados dois pontos: um é a substituição dos terceirizados pelos servidores, que é um exemplo de busca por uma gestão mais transparente e sem desvio de funções, bem como uma valorização do servidor público e outro é o destaque que o respondente dá à troca de experiências com outros órgãos que têm tido uma resposta positiva com essa gestão:

9. No que tange a minha percepção de modificações, falando do órgão onde trabalho, creio que não deu tempo de conseguir a implantação total do novo modelo, isto por que houve uma fase de transição preliminar que foi a da substituição de terceirizados por servidores. Esta prática fortalece o setor público sem dúvidas, mas ao mesmo tempo demanda um período maior para adaptação. Outros órgãos como o TCU, por exemplo, já vem implementando com sucesso o novo modelo. As boas experiências devem ser transmitidas e percorrer todo o setor público.

Já as respostas número 2, 4, 14 e 16 não foram positivas. O participante da resposta número 2, diz que desconhece a utilização dessa forma de gestão no Ministério do Trabalho e Emprego, mas não tece mais nenhum tipo de comentário ou explicação, dificultando a análise da sua opinião. Já o de número 4 possui a visão de que as escolhas realizadas no órgão em que exerce suas atividades acontecem por “vínculos pessoais, políticos ou de amizade”. A existência dessa ação prejudicaria um ambiente adequado para a implantação, a continuação e o desenvolvimento da Gestão por Competências, já que dificultam ou até mesmo impedem a participação, na gerência do órgão público, de servidores que possuem atributos e características adequadas e exigidas por tipo de gestão.

A segunda questão desta etapa, pergunta quais ferramentas da Gestão por Competências contribuem para o desenvolvimento de competências.

Nas respostas, verificou-se o destaque dado à comunicação, flexibilidade, iniciativa, relacionamento interpessoal, visão sistêmica e gestão de mudanças, conhecimento técnico, trabalho em equipe.

Também foi dada ênfase à capacitação dos profissionais, conforme respostas de número 2, 4 e 14, que indicam a necessidade e a importância de treinamentos, cursos de aperfeiçoamento, implementação de políticas motivacionais e troca de experiências.

A resposta de número 7 cita o mapeamento das competências a serem desenvolvidas de acordo com o cargo ou a função exercida.

Essas respostas estão em conformidade com o entendimento de Amaral (2006), que cita como competências necessárias a capacidade para lidar com entendimentos divergentes das partes envolvidas, identificar e separar o que é problema e o que é interesse, compreender as limitações existentes, julgar de forma certa e rápida, escutar a outra parte, escolher e aplicar as técnicas, modelos e tecnologias mais adequadas e saber negociar os acordos.

As respostas de número 9 e 11 mostram que os participantes não conhecem tais ferramentas. Tais respostas devem ter sido dadas, provavelmente, pelo desconhecimento dos termos técnicos utilizados.

A terceira questão, “Como (ou de que forma) essas ferramentas contribuem no desenvolvimento de competências necessárias para a negociação?”, foi feita com o objetivo de relacionar as ferramentas de Gestão por Competências com a prática de negociação.

De forma geral, os respondentes entendem que a partir do uso dessas ferramentas, o servidor estará mais preparado para enfrentar situações inesperadas durante a negociação, terá maior segurança e flexibilidade, capaz de entender e respeitar o posicionamento da outra parte, mas sem deixar de lutar pelos seus objetivos.

Conforme resposta número 1, a comunicação auxilia pelo fato de se obter o conhecimento do fato, a flexibilidade contribui no acompanhamento das mudanças, a iniciativa proporciona agilidade à negociação e o relacionamento interpessoal facilita o diálogo e a forma de lidar com diferentes tipos de comportamentos.

Na de número 6, o respondente destaca as contribuições da comunicação e da flexibilidade:

6. No que tange à comunicação, ela é essencial, já que saber externar suas opiniões é imprescindível para que o indivíduo possa se posicionar acerca das situações do dia-a-dia do seu mister. Quanto à flexibilidade, sua importância reside na capacidade de

saber lidar com os imprevistos, bem como com as diversas situações de conflito inerentes à função de negociador.

Conforme a resposta de número 14, a capacitação permite que o agente negociador desenvolva técnicas e habilidades de negociação que são importantes para uma adequada condução e obtenção de resultados positivos, ele não conseguirá conduzir a negociação a bom termo.

A resposta de número 16 diz respeito à avaliação periódica, pois ela possibilita verificar o desempenho e as melhorias da negociação, detectando o que deverá ser aperfeiçoado e desenvolvido, ou seja, corrigindo, se for necessário, o que foi verificado ter maior necessidade.

A quarta pergunta, *“Você julga que foi a partir da introdução desse modelo de Gestão que essas competências passaram a ser desenvolvidas?”*, teve o objetivo de verificar se a utilização de Gestão por Competências gera o desenvolvimento de competências.

As respostas número 3, 6, 7, 10, 11, 12, 13 e 15 foram positivas, pois demonstram que o modelo anterior era burocrático, impedindo o desenvolvimento de competências. Vale destacar a resposta 12, *“A evolução na gestão por competências é um processo gradual. Sem dúvidas que a introdução desse modelo já trouxe mudanças, porém é preciso que seja mantido um nível de desenvolvimento contínuo capaz de demonstrar os resultados a longo prazo”*, que traz o entendimento de que é necessário dar continuidade ao desenvolvimento desse modelo, uma vez que é um processo evolutivo, demonstrando melhores resultados no futuro.

Já as respostas número 2, 4, 8, 14 e 16 foram negativas. O participante da resposta de número 8 entende que *“não, pois há rigidez organizacional para implantar essas ferramentas no setor público”*. Assim, ele está de acordo com o entendimento da necessidade de uma organização mais flexível, com ambiente preparado para mudanças, para que o modelo de Gestão por Competências possa ser desenvolvido no setor público.

As respostas de número 1, 5 e 9 não disseram que sim e nem que não. A resposta número 1 fala que as competências já eram desenvolvidas, porém fora do modelo de Gestão por Competências, a 5 diz somente que é *“possível”* e a 9 diz *“mais ou menos”*, pois o desenvolvimento de um modelo se dá por meio de um *“processo lento, gradual e cheio de aperfeiçoamentos. Ou seja, as competências ao longo do tempo já vêm sendo desenvolvidas e tendem a manter-se num permanente processo de evolução”*.

Na quinta pergunta, “De que forma você avalia sua atuação em negociação coletiva com a implantação desse modelo?”, houve a intenção de constatar a visão do respondente sobre si mesmo na atuação de uma negociação a partir do uso da Gestão por Competências.

Primeiramente, vale esclarecer que nem todos os participantes atuam ou já atuaram em negociação coletiva. Porém, foram selecionados por serem servidores que, de forma indireta, exercem funções relacionadas e que, também, poderão futuramente participar.

As respostas números 1, 3, 5, 6, 7, 8, 13, 15 e 16 foram positivas, indicando que a partir desse modelo a atuação ficou mais direcionada, eficaz, melhorando o relacionamento interpessoal.

Os respondentes de número 2, 9, 10, 11, 12 e 14 disseram que não poderiam responder a pergunta já que não atuam de forma direta em negociação coletiva. Apesar disso, o participante da resposta número 9 diz que “A capacitação e desenvolvimento de servidores para servir como mediador em mesas de negociação é de suma importância para o sucesso das negociações coletivas.” Também, acredita que “com o desenvolvimento de habilidades e conhecimento poderei atuar de maneira mais atuante e eficiente do que se possuir apenas conhecimento”. Assim, traz o entendimento de que a partir do desenvolvimento de competências, os negociadores terão maior eficiência para o alcance de resultados positivos.

Analisando as respostas da sexta questão, “Quais as melhorias trazidas pela implantação desse modelo de Gestão para a atuação na negociação coletiva?”, percebe-se que, de forma geral, foram todas positivas, com exceção das de número 4 e 14, em que os respondentes dizem, respectivamente: “Não atuo em negociação coletiva e não fui treinado para tanto” e “Desconheço o que esse novo modelo agregou em capacitação/instrumentalização ao negociador público”.

Podemos destacar que as melhorias citadas foram: a profissionalização dos servidores para a execução da atividade de negociação, o enfoque nos resultados e o desapego ao excesso de regras, melhoria na qualidade dos serviços, maior domínio e confiança, servidores mais capacitados, comprometidos e motivados e, também o diálogo entre as partes e o conhecimento das realidades delas.

Este entendimento vai ao encontro do objetivo deste trabalho, pois a Gestão por Competências no setor público traz inovações, que proporcionam melhores condições para a preparação dos gestores atuarem nas negociações coletivas.

Um dos pontos positivos que pode ser considerado é a busca por um ambiente flexível, trazido na resposta de número 6: “Inegavelmente, as principais melhorias estão na busca dos melhores resultados, deixando de lado a excessiva inclinação às regras, impregnado no antigo

modelo burocrático”. Essa colocação está conforme Abrucio (1997), que destaca em relação à administração gerencial, a flexibilização da gestão pública, que segue a lógica de que os programas são estabelecidos levando em consideração as relações entre as partes envolvidas, possibilitando a flexibilidade quando surgem alterações necessárias.

A sétima pergunta questiona “Quais seriam os maiores desafios e dificuldades para a utilização desse modelo na esfera pública?”.

Conforme os questionários, os participantes deram maior ênfase à estabilidade dos servidores públicos, muitas vezes causando o “comodismo”; à presença do modelo burocrático, à rigidez organizacional da Administração Pública, à falta de autonomia dos servidores e a ausência de motivação.

Nesse aspecto, vale chamar atenção para as respostas de número 9 e 13:

9. A estabilidade do servidor público muitas vezes serve como acomodação. Acredito firmemente que um modelo de gestão por desempenho trará enormes melhorias ao setor público. Todavia, tem de estar atrelado a uma série de incentivos motivacionais. E não falo em remuneração não, mas em uma estrutura que permita uma maior valorização daquele que melhor produziu (aqui não deve-se levar em conta critérios quantitativos, mas sim qualitativos). O modelo em voga está intrinsecamente ligado à qualidade!

13. A estagnação que pode acontecer no serviço público, sem possibilidade de crescimento dentro de um órgão, para que o servidor possa cada vez mais aplicar seus conhecimentos e habilidades na execução do trabalho. Em alguns setores, o trabalho pode se tornar limitado, repetitivo e sem chances de crescimento, o que dificultaria a inovação e aprendizagem permanentes.

Elas vão ao encontro do estudo de Guimarães (2000) que ressalta a necessidade de um ambiente organizacional que enfatize e propicie o desenvolvimento de um pensamento estratégico, que valorize a criatividade e a iniciativa dos servidores e que dê maior autonomia e responsabilidade aos gestores nas suas atividades. Também enfatiza as mudanças de cultura e de valores não adiantando somente as técnicas.

Na oitava pergunta, “Qual a importância que você atribui para a utilização do modelo de Gestão por competências, na esfera pública, em relação à negociação coletiva?”, verifica-se que grande parte dos respondentes atribui elevado grau de importância para o uso do modelo na negociação coletiva.

Entendem que a partir da Gestão por Competências estarão os servidores mais capacitados, qualificados, comprometidos e terão maior credibilidade e confiança na atuação em negociação pública, que conseqüentemente, terá mais ganhos reais para todas as partes.

Cita-se como exemplo as respostas de número 3 “A busca de solução para os conflitos respaldado na comunicação e na flexibilidade permitirá servidores mais satisfeitos e

motivados o que levará a um resultado mais positivo, qual seja, um serviço realizado com maior eficiência.”; a de número 6 “É de extrema importância, considerando que as negociações coletivas estarão muito mais aptas a chegar ao resultado esperado, com um grupo que sabe agir em equipe e que, acima de tudo, possui um bom relacionamento interpessoal.” e a de número 9:

9. O modelo em questão é de primordial importância para um melhor e mais eficaz procedimento das negociações coletivas. Por se tratar de um modelo que permite uma gestão mais transparente e flexível, adaptando-se de acordo com a real situação e que busca a construção de práticas e políticas de gestão de pessoas integradas entre si e com as estratégias da organização, fica evidente que com a utilização da Gestão por Competências nas negociações no setor público poderá ajudar a criar mecanismos que solucionem os conflitos sem quebrar com isso a premissa do princípio da legalidade a que todos os servidores públicos estão submetidos.

Estas respostas estão de acordo com Cheibub (2004), que entende que um negociador hábil e capacitado deverá identificar os conflitos, ter um bom relacionamento com as outras partes, ter criatividade e flexibilidade, saber identificar os conflitos existentes e buscar alternativas de soluções, Esses fatores são competências desenvolvidas no modelo de gestão por competências, daí a importância dessa ferramenta para a negociação coletiva no setor público.

Com base nos resultados apresentados, destacam-se os seguintes pontos:

A dificuldade de conseguir a participação de todos os servidores selecionados. Sendo que de vinte e quatro, dezesseis responderam o questionário. No momento em que os que não participaram foram abordados sobre o não envio do questionário, muitos deram a justificativa da falta de tempo ou do não entendimento aprofundado do assunto, ou alegavam que suas respostas não iriam contribuir, que não adiantaria ou que não fariam diferença.

Contextualizando as colocações dos servidores da Secretaria de Relações de Trabalho, constata-se a necessidade de estimulá-los na participação de trabalhos e atividades que têm o objetivo de auxiliá-los, de obter melhorias no ambiente de trabalho em que estão inseridos e na forma de execução de suas tarefas, bem como de usufruir melhor do perfil, das características e dos objetivos e afinidades de cada servidor com atividades que devem ser desempenhadas. Nota-se que a motivação desses servidores é um dos desafios a serem enfrentados, bem como o comodismo e a cultura da conformidade com a situação, pois se sentem sem estímulos para a busca de alternativas de melhorias. Esses aspectos podem ser confirmados com as respostas dadas nos questionários, como por exemplo, em relação à questão de número 7, que indaga quais seriam os maiores desafios e dificuldades para a utilização do modelo de Gestão por Competências na esfera pública. Esse aspecto também

está conforme outros estudos apresentados nesse trabalho em que entendem da necessidade de motivação e da mudança cultural dos servidores públicos.

Outro ponto a ser comentado é a forma utilizada para a obtenção de dados. Como foram feitos questionários e encaminhados através de meio eletrônico (e-mail), não se teve um contato presencial e verbal com os participantes, talvez, sendo um dos motivos da não participação de todos, já que a pessoa se sentiria mais responsável e constrangida pela negativa de sua participação e até mesmo pela possibilidade de o entrevistador demonstrar, de maneira mais esclarecedora e convincente, a importância do trabalho que estava sendo realizado para os próprios servidores. Porém, pela falta de tempo disponível e por não se ter conhecimento de que não seriam respondidos, optou-se pelo questionário.

Um aspecto importante a ser considerado é que, no questionário, o respondente escreve o que entende e muitas vezes não consegue se expressar de forma clara e mais adequada. Também, existem respostas que se dadas em uma entrevista, sofreriam mais questionamentos sobre ela, por exemplo, a resposta de número 7 da pergunta número 5 “De que forma você avalia sua atuação em negociação coletiva com a implantação desse modelo?”. A resposta foi a seguinte: “*considero boa*”. Mas por que boa? O que ela proporciona para que seja considerada boa?

Mas, por fim, relacionando as respostas com o objetivo do presente estudo, constata-se, que, de forma geral, foram ao encontro dos posicionamentos, dos entendimentos, dos conceitos, dos argumentos e das explicações apresentadas, contribuindo de forma positiva para a conclusão do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para melhor caracterizar as considerações finais, vale destacar o principal objetivo deste trabalho, qual seja o de “investigar, analisar e demonstrar o papel e a importância da inserção da ferramenta de gestão por competências para a formação de negociadores na Secretaria de Relações do Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego”.

Conforme já exposto, devido às transformações organizacionais da Administração Pública, verifica-se a validade do modelo de gestão por competências, principalmente quando nos referimos à atividade de negociação realizada no setor público. Isto porque é fato que a negociação tem a finalidade de alcançar benefícios e melhorias para os servidores, para a Administração e, conseqüentemente, para a sociedade.

Assim, a aplicação dos questionários teve o objetivo de obter dados para a avaliação dessa ferramenta de gestão, na Secretaria de Relações do Trabalho, no sentido de verificar sua importância e relação com a negociação coletiva, bem como despertar nos servidores participantes o interesse e a busca por alternativas que contribuirão para a melhoria dos resultados referentes à negociação coletiva.

Com base nas respostas dos questionários, identifica-se que as competências consideradas mais importantes para a atuação dos servidores da Secretaria são: a comunicação, a flexibilidade, a iniciativa, o relacionamento interpessoal, a visão sistêmica, a gestão de mudanças, o conhecimento técnico, o trabalho em equipe. Competências que, também, foram várias vezes ressaltadas em outros estudos.

Para que elas sejam desenvolvidas, os servidores da Secretaria entendem que deve ser dada maior ênfase e dedicação à capacitação, sendo promovidos treinamentos, cursos de aperfeiçoamento, implementação de políticas motivacionais e troca de experiências.

Eles destacaram como desafios e limitações presentes na administração pública, a estabilidade dos servidores públicos, que muitas vezes é a responsável pelo “comodismo”; a presença do modelo burocrático, a rigidez organizacional, a falta de autonomia dos servidores e a ausência de motivação.

Para que isso seja mudado, é necessária a estimulação desses servidores de forma a motivá-los, não somente relacionando a motivação à remuneração, mas sim a uma valorização por produção qualitativa, possibilitando um crescimento do servidor e dando maior autonomia na tomada de decisões, em que ele aplicaria seus conhecimentos e habilidades, propiciando um ambiente de inovação e aprendizagem.

Uma sugestão é a implantação de sistemas informatizados que contenham informações acerca de suas qualidades, habilidades, preferências, conhecimentos específicos, ou seja, uma espécie de banco de talentos, para que a organização, no caso a Secretaria de Relações do Trabalho, possa obter e analisar os dados de seus servidores, auxiliando na melhor alocação deles e na distribuição das atividades a serem exercidas. Esse tipo de ação gera uma maior satisfação para o servidor que se sentirá melhor utilizado e aproveitado e, também, para a Secretaria que terá um melhor resultado no seu funcionamento. Mas, para que isso ocorra de forma adequada, o banco de dados deverá ser constantemente atualizado e avaliado (PIRES et al., 2005).

Ainda analisando os dados obtidos, percebe-se que os servidores da Secretaria, de forma geral, entendem que o uso de Gestão por Competências é importante no desempenho dos gestores em negociações coletivas, pois consideram que ela busca a capacitação, o comprometimento e a qualificação dos gestores, que passam a ter maior credibilidade e confiança na sua própria atuação em negociação pública. O desenvolvimento de competências como comunicação, flexibilidade, trabalho em equipe deixam os gestores mais aptos a alcançarem resultados positivos durante a negociação.

Portanto, uma boa forma de gestão está diretamente ligada à formação de gestores com habilidade e capacidade de negociarem. A negociação tem como objetivo o alcance da harmonia democrática dos interesses de seus envolvidos, que devem ter participação em igualdade de condições, na solução dos problemas que os atingem (SANTANA et al., 1997).

Destacaram, também, que esse modelo de gestão trouxe melhorias, como por exemplo, a profissionalização dos servidores para a execução da atividade de negociação, o enfoque nos resultados e o desapego ao excesso de regras.

Nesse sentido, é importante que a Secretaria de Relações do Trabalho, defina, através do diálogo com seus servidores, quais as principais competências que devem estar presentes e desenvolvidas, considerando que elas possuem um caráter dinâmico, estimando, assim, a sua relevância futura e agindo de forma proativa. Devem ser levadas em consideração as particularidades, a estrutura, as estratégias e a cultura da organização, evitando a listagem de forma genérica, inserindo-a no contexto em que se encontram as necessidades organizacionais. Como já apresentado ao longo do trabalho, é de suma importância que o mapeamento das competências esteja diretamente relacionado com as estratégias, objetivos e especificidades da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Outra sugestão é promover o envolvimento dos servidores nas ações do setor em que estão inseridos, passando a se sentirem mais responsáveis pelos resultados das atividades da

Secretaria, que tem como uma das principais a negociação, já que é o setor responsável por tratar de assuntos de relações de trabalho. Não deixando somente e sempre os mesmos participarem, para que assim, todos tenham oportunidades de aprendizagem e de se tornarem habilitados a atuarem quando necessário.

Portanto, o trabalho demonstrou os benefícios que poderão ser alcançados por meio da adequada implantação e desenvolvimento do modelo gerencial por competências para que os servidores da Secretaria de Relações do Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego, estejam capacitados, motivados e, habilitados a atuarem em negociação coletiva no setor público.

Pode-se citar como limitações encontradas na elaboração do presente estudo a falta de tempo disponível para maior dedicação, pouca literatura disponível sobre o assunto em organizações públicas e o uso do questionário como instrumento de coleta de dados, pois a entrevista direta poderia, pela maior integração com os entrevistados, agregar mais dados e qualificar de forma mais clara as opiniões e avaliações.

Nada obstante o resultado positivo aqui demonstrado sobre o assunto, mas sobretudo pela abrangência do serviço público, é possível registrar a oportunidade de aprofundamento e extensão de estudos acerca do tema, de forma que os benefícios evolutivos sejam alcançados não apenas na Secretaria de Relações do Trabalho como em todo o Ministério do Trabalho e Emprego e, também, em todos os órgãos da Administração Pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Disponível em: <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:O9Y6nYhnIpEJ:www.enap.gov.br/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D1614+O+impacto+do+modelo+gerencial+na+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEShGEsP-hQHcUWQ5z5p0pkdaykJUNgoINp4_F2ObTHUjmRpPwRRIFcEJ5PmqDGz5KMIdjVfISXMrdpaqTOTQXC1e4hJHOqKV3_u8pfUFGSNiElRmNsf5vgxF37_FIMWlr5B1prLD&sig=AHIEtbSGwbo2_90emQ1SzSY6Afr7aLGHIQ> Acesso em: 31 jul. 2010.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 4, p. 549-563, Out./Dez. 2006.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p. 58-69, Jan./Mar. 2004.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n.56, p. 179-194, Abr/Jun. 2005.

BUFONI, A. L. **O Rigor na Exposição dos Estudos de Caso Simples: Um Teste Empírico em Uma Universidade Brasileira**. Disponível em: <http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc_1151673578_46.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2010.

CAMARGO NETO, F. P. de. Passado e presente do sistema de relações de trabalho no Brasil. **Revista Educação Social**, Campinas, v. 22, n. 77, p. 297-298, set. 2001.

CHEIBUB, Z. B. Reforma Administrativa e relações trabalhistas no setor público: dilemas e perspectivas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 15, n. 49, p. 115-146, jun. 2000.

CHEIBUB, Z. B. Negociação coletiva no setor público – experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura. **Cadernos ENAP**. Brasília, n. 25, p. 7-57, 2004.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 19-37, mar. 2010.

FEURSCHÜTTE, S. G. *et al.* Competências e o Novo Serviço Público: As Atribuições dos Gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=514&cod_evento_edicao=46&cod_edicao_trabalho=11289. Acesso em: 31 jul. 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

GARAY, A. B. S. Prazer e Sofrimento no Trabalho do Voluntário Empresarial. Disponível em: <<http://www.journal.ufsc.br/index.php/adm/article/view/4751/12672>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

GARCIA, J. C. D. Negociação coletiva de trabalho: do fordismo ao toyotismo. Disponível em: <www.seade.gov.br/produtos/spp/v12n01/v12n01_11.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2010.

GERNIGON, B. et al. **A negociação coletiva na administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: Forense/OIT, 2002.

GUIMARAES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, p. 125-140, maio/jun. 2000.

KILIAN, D. K. **Negociação coletiva de trabalho**. Porto Alegre: EDIPURCS, 2003.

MAGALHÃES, S. J.; WANDERLEY, M.H.; ROCHA, J. Desenvolvimento de Competências. **Revista Treinamento & Desenvolvimento**. São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MELO, M. C. de O. L. Processos de participação como meios não-institucionalizados de regulação de conflitos. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, p. 11-18, out./dez. 1984.

NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**. Brasília, n.2, p. 5-16, abr./jun. 1999.

PEREIRA, L. C. B. Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília, n. 1, p. 5-35, jan./mar.1998.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de Pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2005.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTANA, J. P. et al. **Desenvolvimento Gerencial de Unidades Básicas do Sistema Único de Saúde (SUS).** São Paulo: Lemos Informação e Comunicação Ltda, 1997.

STOLL, L. B. **Negociação coletiva no setor público,** São Paulo: LTR, 2007.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

PESQUISA SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIADORES NA SECRETARIA DE RELAÇÕES DO TRABALHO DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO.

Sou aluna do curso de especialização em Negociação Coletiva. Estou fazendo uma pesquisa para demonstrar o papel e a importância da inserção da ferramenta de gestão por competências para a formação de negociadores na Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego.

Esta pesquisa servirá de base para o desenvolvimento do meu trabalho de conclusão do curso. Gostaria de contar com a sua participação, respondendo este questionário. Lembre-se de que não há resposta correta ou incorreta e que a pesquisa é para fins acadêmicos. Quanto mais sincera for sua resposta, maior qualidade terá o estudo. Agradeço desde já a cooperação.

Atenciosamente,

Thaís

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Sexo do respondente:
2. Órgão público que trabalha:
3. Faixa etária:
4. Departamento que atua:
5. Cargo que ocupa:
6. Função que desempenha:
7. Município:
8. UF:

VISÃO DO RESPONDENTE

1. O que você entende sobre competências?
2. O que você entende por gestão por competências?
3. O que você entende por negociação coletiva?

ALINHANDO CONCEITOS

Então, para alinharmos os conceitos, apresentarei para você as definições dessas três noções que estou usando na elaboração do trabalho.

Definição de Competências:

É o somatório de atitudes que permitem ao profissional adaptar-se de forma rápida em seu ambiente de trabalho, fazendo uso de seus conhecimentos e recursos disponíveis, voltando-se para a inovação e aprendizagem permanentes, objetivando a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional.

Assim, não seria apenas um conjunto de conhecimentos e qualificações que um indivíduo possui, mas sim a capacidade de utilizá-los e aplicá-los em uma determinada situação, buscando o melhor resultado.

Definição de Gestão por Competências:

A Gestão por Competências é um modelo de gestão atual que traz uma visão nova em relação aos modelos tradicionais de gestão. O início da sua utilização se deu pelo motivo de que os outros modelos não estavam conseguindo responder adequadamente aos desafios atuais, exigindo, assim, um novo conjunto de conceitos e instrumentos.

O modelo de gestão com base em competências apresenta um conjunto de conceitos e instrumentos mais alinhados com as necessidades atuais e realidades. É um modelo que permite uma gestão mais transparente e flexível, adaptando-se de acordo com a real situação e

que busca a construção de práticas e políticas de gestão de pessoas integradas entre si e com as estratégias da organização.

Definição de Negociação Coletiva:

A Negociação Coletiva é um instrumento que permite a busca pela solução de conflitos nas relações de trabalho entre trabalhadores (ou seus representantes) e empregadores (ou seus representantes), em que há uma tentativa de alcançar resultados satisfatórios para as partes envolvidas.

QUESTÕES ESPECÍFICAS

1. Com a instituição da Gestão por Competências na esfera pública, gostaria de saber se você percebeu modificações quanto ao desenvolvimento de competências?
2. Partindo da conclusão que existem determinadas competências necessárias e essenciais para a prática da negociação coletiva, dentre elas: comunicação, trabalho em equipe, flexibilidade, visão sistêmica, gestão de mudanças, gestão de informações, iniciativa, planejamento, qualidade técnica, relacionamento interpessoal, visão econômico-financeira... Que ferramentas de Gestão por competências você julga que contribuíram para o desenvolvimento dessas competências?
3. Como (ou de que forma) essas ferramentas contribuem no desenvolvimento de competências necessárias para a negociação?
4. Você julga que foi a partir da introdução desse modelo de Gestão que essas competências passaram a ser desenvolvidas?
5. De que forma você avalia sua atuação em negociação coletiva com a implantação desse modelo?

6. Quais as melhorias trazidas pela implantação desse modelo de Gestão para a atuação na negociação coletiva?

7. Quais seriam os maiores desafios e dificuldades para a utilização desse modelo na esfera pública?

8. Qual a importância que você atribui para a utilização do modelo de Gestão por competências, na esfera pública, em relação à negociação coletiva?