

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

**Sely Batista Cavalcante Medeiros**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE NEGOCIADORES: A  
ANÁLISE DE UM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA  
OCORRIDO NO IBGE**

**Porto Alegre**

**2010**

**Sely Batista Cavalcante Medeiros**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE NEGOCIADORES: A  
ANÁLISE DE UM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA  
OCORRIDO NO IBGE**

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

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre**

**2010**

**Sely Batista Cavalcante Medeiros**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE NEGOCIADORES: A  
ANÁLISE DE UM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA  
OCORRIDO NO IBGE**

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

Aprovado em, 03 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Mariana Baldi

---

Prof Fernando Dias Lopes

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus. Aos meus filhos Rodrigo Batista Cavalcante e Aline Batista Quevedo. Ao meu namorado Orlando Moreira, esses que muitas vezes não tiveram a minha companhia, pois estava ocupada pesquisando e escrevendo. Aos meus colegas de trabalho que muitas vezes tiveram que me ouvir ou segurar as pontas para eu poder escrever e ler, em especial a Lucianni, e também ao Mauro que algumas vezes teve que me dispensar do trabalho. E finalmente a nossa senhora do Perpétuo Socorro.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar ao MPOG, pois é devido a ele que podemos realizar este estudo tão necessário à carreira pública. Aos meus professores que muitas vezes no *chat* me deram forças para que eu pudesse continuar a profs. Luiz Roque, Ivan Antonio, André Marengo, Igor de Oliveira, Guilherme Dornelas, Alice Lopes, Daiane Mulling, Daniel Engelmann.. Em especial a minha orientadora Dra. Elaine Di Diego Antunes que mesmo brava (às vezes) me deu o suporte necessário para que eu pudesse continuar escrevendo, e também a professora Alice Lopes que terminou esta caminhada comigo, aos colegas que me ajudaram respondendo os questionários e se colocando à disposição caso necessitasse novamente. Obrigada, sem vocês ficaria impossível realizar este trabalho, e com estes dados acredito que teremos muito a refletir sobre como negociar e nos comprometermos com nossas ideias e compromissos. Agradeço a oportunidade que tive em poder refletir sobre assuntos que sempre achei sem importância e sem necessidade, como política, negociação, competências. Descobri com esse estudo faces do serviço público que desconhecia e hoje consigo refletir com mais cultura e saber, muito obrigada por esta oportunidade única.

“Nem tudo que se enfrenta pode ser modificado, mas, nada pode ser modificado até que seja enfrentado”.

Albert Einstein

## RESUMO

Competência, no sentido macro, trata de recursos intangíveis do ser humano. Lê Bofert (2003), Ruas (2000) e Zarifian (2001) colocaram a ênfase das competências na ação, ou seja, na forma como serão mobilizados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. A negociação em seu desenvolvimento com qualidade imprescindível faz o aprendizado por meio da experiência. Além disso, através da identificação de conhecimento, habilidade e atitude é possível mapear quais competências conferir ao indivíduo. Este trabalho trata de um estudo de caso onde a população pesquisada são os participantes de um processo de negociação com o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. O objetivo principal da pesquisa é identificar e analisar quais as competências relevantes para negociadores do IBGE, tendo como objetivos específicos identificar as competências utilizadas por negociadores no referido processo de negociação; e identificar competências necessárias para o bom desempenho dos negociadores, mais especificamente dos coordenadores do movimento ora estudado. O estudo está organizado em seis seções, assim distribuído: as primeiras seções tratam dos levantamentos teóricos do processo de negociação, perfil de negociadores e mapeamento de competências; na seção seis encontramos o resultado da pesquisa elaborada. A técnica de investigação usada foi o estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevista, que foi feita com participantes do processo de negociação investigado. A análise das questões abertas permitiu a inclusão de aspectos qualitativos ao estudo. Além do perfil de negociadores, os resultados mostram que as demandas convergem para outros assuntos, como o perfil dos gestores e negociadores e a preocupação em operacionalizar recursos necessários para a preparação de negociadores dentro do serviço público. Uma parte substancial dos entrevistados neste estudo de caso desconhece as competências necessárias para negociadores em seu sentido amplo. Estimular e despertar um estudo mais amplo por parte das instituições governamentais, e num segundo processo os sindicatos com seus respectivos integrantes, são as principais recomendações deste trabalho.

Palavras-Chave: Competência. Negociação. Conhecimentos. Habilidades.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2– BREVE HISTÓRICO DO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL.....</b>	<b>13</b>
2.1 PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO A PARTIR DE 1930.....	13
<b>3- NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....</b>	<b>16</b>
3.1 O PAPEL DO NEGOCIADOR NO SERVIÇO PÚBLICO.....	17
<b>4- COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>20</b>
4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	21
4.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	21
<b>5- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>24</b>
5.1. ESTUDO DE CASO.....	24
5.1.2 UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO.....	25
5.1.3 COLETA DE DADOS.....	25
<b>6– APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
6.1.1 IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS- SUA MISSÃO E FUNÇÃO.....	26
6.1.2 PORQUE O MOVIMENTO RECUSA E QUAIS SEUS OBJETIVOS.....	27
6.1.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>



## INTRODUÇÃO

A negociação coletiva é um processo de troca de informações entre as partes, com o objetivo de produzir acordos coletivos ou convenções coletivas que, por sua vez, criam as regras jurídicas que irão normatizar situações futuras (MISOCZKY, 2010).

As negociações coletivas no setor público têm natureza multi-lateral, ou seja, um processo de negociação no qual mais de duas partes distintas estão envolvidas, isso acontece por suas especificidades legais (CHEIBUB apud MISOCZKY, 2010).

No meio em que vivemos a cultura, os princípios morais, estado emocional, nível de informação que temos influenciam o processo de tomada de decisão do negociador (LOPES, 2006). Desse modo, uma série de aspectos tangíveis e intangíveis está envolvida em um processo de negociação, contemplando diferentes objetivos, necessidades, interesses, decisões.

Braga & Junior (1998) afirmam que os conflitos não administrados contribuem para a ineficiência, baixa produtividade e má qualidade dos serviços. Juntos, esses sintomas provocam a frustração de servidores e a insatisfação dos usuários.

Considerando-se as variáveis encontradas nos conflitos que geram uma negociação, a sustentabilidade decorrente de todo o processo com o envolvimento de atores sociais e econômicos, pode-se dizer que a negociação é um processo criativo que tem a consciência psicológica como base, ou seja, o entendimento das necessidades e do comportamento humano. Acrescenta-se, ainda, que a negociação é uma prova da capacidade criativa das pessoas e o seu aprendizado tem dimensões psicológicas profundas (LOPES, 2006).

Sayed (2003, p.1) relata que “hoje, a negociação é encarada como uma arte” que, neste caso, é entendida como aquilo que se aprende e se aprimora na prática, sendo formada por três elementos: a criatividade, a sensibilidade e a intuição. Para se desenvolver uma negociação bem-sucedida é preciso aprender sobre o processo de negociação; compreender a si mesmo; e buscar a construção de melhores relacionamentos. Tais aprendizagens envolvem o desenvolvimento de competências.

Souza (2005) afirma que o conceito de competências em si não é fruto do movimento em prol da produtividade que caracterizou, nas últimas décadas, a atuação do mercado e do setor público, em que pese apenas nesse período ter ficado mais em evidência. Em si, o conceito de competência, por sua utilização mais intensiva na Psicologia e na Educação, traz

o significado de conjunto de características subjacentes nos indivíduos, que determinam um desempenho superior.

De acordo com Fleury (2001), competência é uma palavra de senso comum que vem sendo utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. A mesma autora, no entanto, entende o conceito de competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, conjunto de capacidades humanas, que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém conceito adotado no presente estudo.

A competência se diferencia do cargo justamente porque a competência é propriedade particular de cada indivíduo/pessoa.

Pode-se vincular a noção de competência e o enfoque dado nas políticas de RH - Recursos Humanos, ou seja, está relacionada com o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” diante das situações de trabalho.

A gestão por competências exige atenção prioritária aos aspectos e investimento em pessoas. Procura-se o desenvolvimento da competência “na organização” e “sobre” a organização, há o envolvimento organizacional de criar condições para que as competências individuais sejam desenvolvidas.

Considerando-se, assim, que a gestão por competências pode contribuir para a melhoria do processo de negociação coletiva, auxiliando a identificação de competências importantes para negociadores, entende-se relevante o questionamento:

*Quais as competências relevantes para negociadores que atuam no IBGE?*

Desse modo, este trabalho busca identificar, a partir da literatura sobre o tema e, através de um caso de negociação ocorrido na instituição, competências que poderiam beneficiar o desempenho de negociadores nesse processo. Apresentam-se, a seguir, os objetivos do estudo.

## 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar quais as competências relevantes para negociadores do IBGE a partir da análise da sua atuação em um processo de negociação iniciado no ano de 2008/2009, que se referia à aceitação de gratificação de serviços extraordinários referente ao censo 2010.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as competências utilizadas por negociadores neste processo de negociação;
- Identificar competências necessárias para o bom desempenho dos negociadores, mais especificamente dos coordenadores do movimento ora estudado.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O tema proposto tem grande relevância na área de administração pública, tanto para gestores como para outros corpos funcionais de instituições públicas, tendo em vista que no serviço público existe uma carência no que se relaciona à resolução de conflitos voltados para a negociação atrelados à competência. Entretanto, apesar da sua importância, há uma escassez de trabalhos abordando a problemática em questão.

Toda profissão é norteada de conhecimento científico e precisa que haja um embasamento, ou seja, no caso da negociação este alicerce é respaldado nos princípios e normas do serviço público, na ética e moral, conceitos e diretrizes ditadas por vários autores em estudos científicos. Portanto, torna-se indispensável a compreensão e o estudo da importância da correta aplicação destes princípios e conceitos, aliados aos conhecimentos das noções da gestão por competências, para aplicar esta ferramenta ao setor público.

As competências através de habilidades e características individuais, e depois serem compactuadas em equipe e aplicadas dentro de cada setor da instituição. Deste modo, o mapeamento de competências é oriundo das capacidades pessoais voltadas à missão e planejamento da instituição.

O participante de qualquer negociação estará melhor capacitado para representar os interesses de uma categoria profissional se habilitado pelas competências indispensáveis a um negociador, o que este estudo procura mapear a partir do que ocorreu na negociação de que serve de fonte para este trabalho. Desta forma, um fato real será analisado para dar suporte aos aspectos indispensáveis a serem incluídos no rol de competências indispensáveis a futuros negociadores.

A aplicação do estudo das competências ao processo de negociação coletiva se justifica e ganha importância na medida em que os negociadores podem e devem desenvolver competências específicas para o papel de negociador. A aquisição das habilidades e técnicas adequadas à mesa de negociação pode garantir o desempenho capaz de resultar em ganhos para os servidores representados.

Dentro desse contexto, este trabalho se justifica, pois explora esses pontos e serve de norte para a realização de outros trabalhos, contribuindo como fonte de informações teóricas e empíricas para estudantes e demais interessados.

## 2 BREVE HISTÓRICO DO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL

Estudos históricos reportam que, a profissionalização do servidor público começou a partir de 1930. Segundo Souza (2009, p. 10) “no Brasil pode-se dizer que a máquina administrativa estatal surgiu em 1808, com a chegada de D. João VII e sua família real”. Esses mesmos dados relatam ainda que em 1930 Getúlio Vargas assumiu o poder, denominado o período até 1945 como Estado Novo; 1946 a 1964 fase democrática denominada Populismo; 1964 a 1985 período da Ditadura Militar. Em 1988 foi promulgada a CF (Constituição Federal) instituindo um Estado Democrático. Mediante a Lei nº 8.112/90 o servidor público passou a ser considerado responsável pela manutenção e organização do atendimento prestado à população.

Assim, Souza (2009, p.12), afirma que:

A partir de 1930, no governo de Getúlio Vargas, começou-se a discutir a situação das pessoas que desenvolviam funções no serviço público, surgindo assim as primeiras idéias para profissionalizar a função pública, e começou a falar em igualdade de oportunidades, instituição de concurso público e remuneração mais condizente com a atividade realizada. A partir de então, com a promulgação da Constituição de 1934, todas as constituições passaram a ter artigos reservados ao funcionalismo público.

Na preocupação com a eficiência e eficácia percebida pelos governantes foram sendo introduzidos dentro do cenário público Leis e Estatutos que ajudassem a instituir a profissionalização e a efetiva eficácia do serviço público em detrimento ao atendimento à população. A evolução culminou com a promulgação da Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações públicas Federais, acrescentando-se os planos de carreiras debatidos com a base sindical e negociados por cada categoria. (SOUZA, 2009).

Fadul e Souza (2005, p.78), acrescentam que, entre 1995/1999, iniciou-se o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, sendo um dos principais focos a modernização da administração que trata da política de profissionalização do serviço público, e concluem, que o governo Lula deu continuidade com a implantação de reformas estruturais, ou seja, modelo de gestão pública e inovação gerencial.

A Constituição Federal estabelece em alguns princípios que orientam os agentes políticos e funcionários públicos sua atuação nos TREs níveis de governo: Federal, Estadual e Municipal:

- a) – Os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estabelecidos no *caput* do art. 37;
- b) - O da licitação pública, que deve ser a regra para aquisição de bens e serviços na administração pública ( art. 37, inciso XXI);
- c) – o da probidade administrativa, cujos atos a ela contrários são punidos com a suspensão dos direitos políticos, perda da função pública, indisponibilidade de bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação prevista em lei (art. 37, §4º);

A consistência destes princípios de acordo com Figueiredo (1995, p 39), de modo resumido são:

**Princípio da legalidade:** Impõe ao servidor público fazer o que a lei determina e, não, o que ela não proíbe, ou seja, onde na atividade privada é lícito fazer tudo o que a lei não proíba, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza, não há liberdade ou vontade pessoal do agente público.

**Princípio da impessoalidade:** Este princípio tem como objetivo a neutralidade da atividade administrativa e importa em não se dar tratamento preferencial a qualquer pessoa, física ou jurídica, além de impedir que o agente público utilize-se do cargo para promoção pessoal. Constitui também fator inibidor do nepotismo na administração pública.

**Princípio da publicidade:** Este princípio significa não apenas que os atos da administração pública devem ser divulgados oficialmente (com exceção somente para aqueles casos em que a lei de interesse superior, imponha o sigilo), para o conhecimento público e início de seus efeitos externos. Significa, também, que o agente público deve agir com a maior transparência possível e visa concretizar outro princípio, que é o da moralidade.

**Princípio da eficiência:** Tem por finalidade garantir a produção de resultados úteis, eficazes, racionais e econômicos, este princípio foi elevado a nível constitucional com a Emenda Constitucional n ° 19 de 1998.

**Princípio da moralidade:** A moralidade administrativa pode ser vista sob o aspecto da probidade na administração pública, recebeu um destaque maior na Constituição Federal de 1988, que no § 4 ° do art. 37, impôs as seguintes sanções aos atos de improbidade administrativa: suspensão dos direitos políticos; perda da função pública, indisponibilidade de bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação prevista em lei, sem prejuízo da ação penal.

**Princípio da licitação pública:** Este princípio também foi elevado a *status* de princípio constitucional e visa garantir a eficácia de outros princípios, os da igualdade, impessoalidade e moralidade, assim como, proporcionar através de competição, condições mais vantajosas para a administração, conseqüentemente atendo ao interesse público.

### 3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Para Demari apud Misoczky (2010), no Brasil a possibilidade de negociação coletiva de trabalho no setor público só se efetivou a partir da CF de 1988. Nela estão contidos o direito de livre associação sindical e o direito de greve dos servidores públicos, indispensáveis para garantir que as condições de trabalho não sejam ditadas unilateralmente (grifo meu) pelo empregador e possam em vez disto, ser fruto da composição de interesse das partes que compõem a relação de trabalho.

Junior (1996) acrescenta que o Brasil ainda não ingressou no grupo de nações em que a negociação coletiva constitui um instrumento democrático de participação dos servidores no processo decisório.

De acordo com Pinto (1998, p.168):

A negociação coletiva deve ser entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos.

Vale ressaltar que o direito a negociação coletiva no serviço público é recente e surgiu para que com isso as greves diminuíssem na área pública. Para Lopes (2010, p.7):

A negociação coletiva, suas possibilidades e limites, dependem da cultura política, das Instituições (sindicatos, empresas, estado, ONGs), e em algum nível das negociações legais para que a mesma se estabeleça. Os modelos negociais devem ser desenvolvidos de acordo com as especificidades de cada ente ou órgão público, mas podem e devem utilizar-se dos fundamentos jurídicos e políticos enfeixados nos SINPAs (Sistemas de Negociação Permanentes), que vêm se consolidando ao longo das últimas décadas.

A Organização Internacional do Trabalho OIT defende a liberdade sindical e a negociação coletiva como direitos fundamentais no trabalho, essenciais para o exercício da democracia, do diálogo social e do tripartismo (princípio de promover o diálogo entre empresários, trabalhadores e governo).

A negociação coletiva é um instrumento fundamental para a promoção da igualdade de oportunidades no trabalho, por meio dela é possível assegurar algumas das condições básicas para a igualdade, tais como a adoção e implementação de planos e procedimentos que contribuam para tornar efetivo o princípio da remuneração igual para trabalho de igual valor;



a igualdade de oportunidades de acesso a postos de trabalho mais qualificados e melhor remunerados, a eliminação de mecanismos discriminatórios nos processos de seleção e promoção, a elaboração de planos de igualdade de oportunidades no interior das empresas (Abramo e Rangel, 2005).

Segundo Lopes (2009, p. 15) “a negociação pode ser considerada um indicador seguro do grau de desenvolvimento e maturidade das partes envolvidas, pois evidencia que as pessoas abandonaram a outra forma disponível para a solução de conflitos: a força”.

Nesse sentido, Ertel e Gordon (2009), afirmam que o sim geralmente não é suficiente e que quando o propósito da negociação é resolver um conflito, as partes precisam encontrar um mecanismo para, adequadamente, acalmar suas diferenças, para fazer arranjos no intuito de trabalhar em conjunto.

De acordo com Santana (1997, p. 191), diversas características são negligenciadas no desenvolvimento de uma negociação:

- Socialização de informações assimetricamente distribuídas = Conhecimento ou percepção em relação ao objeto de negociação;
- Convivência entre atores heterogêneos = Definição de modos de convivência ou acordos possíveis;
- Reconhecimento da complexidade dos problemas = Os objetos ou matérias de negociação devem ser tratados e analisados por parte, isso devido a complexidade e extensão; e
- Incerteza = a respeito ao elenco de alternativas da negociação e também quanto à sua eficiência e eficácia das propostas da contraparte.

È necessário considerar aspectos importantes em um processo de negociação, estratégia é vital, aspectos sociais e mentais, ater-se às demandas externas e internas, observar a energia e as forças da liderança, fazer concessões e por fim os interesses das partes envolvidas.

### 3.1 O PAPEL DO NEGOCIADOR NO SERVIÇO PÚBLICO

O negociador, tanto no serviço público como na área privada, em primeiro lugar tem que ser ético. Souza (2002, p.13), de uma forma simples, explica que “ética é um conjunto de

princípios e valores que guiam e orientam as relações humanas. Esses princípios devem ter características universais, precisam ser válidos para todas as pessoas e para sempre.”

Parafrazeando Wandreley (1998), em seu papel de negociador o mesmo tem que entender o processo de negociação com competência e comprometimento, conhecer o objeto da negociação, o cenário (pessoas envolvidas) e desenvolver o relacionamento interpessoal, ou seja, separar as pessoas dos problemas que ocorrem na negociação e isto quer dizer não transformar as dificuldades do processo de negociação em algo pessoal contra o outro negociador, geralmente dentro de um conflito as partes tendem a agir sem pensar, o que nos faz cometer erros.

No caso do servidor público e negociador é fundamental observar em um conflito os princípios fundamentais que devem respaldar as ações do servidor público descrito no item 2.1, sendo um mediador a favor da população executando as políticas públicas elaboradas pelos gestores.

Partindo-se desta premissa como a primeira observância para que o negociador possa começar a desenvolver negociações junto ao grupo com o qual irá compor, vários autores - Souza, Lopes, Ertel e outros, afirmam que o papel do negociador é:

- 1.1 Ser capaz de trabalhar em equipe;
- 1.2 Ser capaz de adaptar-se a situações novas;
- 1.3 Ser ético;
- 1.4 Ser capaz de se comunicar com clareza;
- 1.5 Ser capaz de tomar decisão;
- 1.6 Ter conhecimento (informação).

Segundo Lopes (2010, p. 8):

Tempo, Informação e Poder são colocados como variáveis-chaves no processo de negociação. A combinação desses elementos ou sua posição individual são sempre cruciais, devendo ser cuidadosamente trabalhados pelos negociadores.

Complementando a questão, Lopes (2010) chama atenção ainda para a importância dos seguintes aspectos: a maturidade política dos atores, a capacidade de compreender o contexto da negociação e os limites de resultados do que está sendo negociado, além da necessidade de organização das partes em negociação.

Wanderley (1998, p.36), acrescenta:

Toda negociação é um processo de relacionamento entre pessoas. E todo relacionamento importa em comunicação. Assim, saber ouvir, perguntar e apresentar as próprias idéias de forma convincente é básico. A todo momento estamos negociando. Assim, não resta a menor dúvida que negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa. Negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo nas situações em que existam interesses comuns e conflitantes.

Para que uma negociação se desenvolva com qualidade e alcance resultados é necessário que os autores envolvidos sejam passíveis de aprendizado através de experiências Sayed (2003). Além disso, é primordial a informação, a comunicação, o respeito aos lados envolvidos, a clareza de idéias e a participação em todo o processo com imparcialidade, observando todos os fatos legais para a pacificação do conflito, apresentando soluções com qualidade e satisfação para os dois lados.

#### 4. COMPETÊNCIAS

De acordo com Durand *apud* Fleury (2001, p. 189) pode-se evidenciar que “nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações, chamada de ‘competência’”.

Carbone *apud* Grandó (2006) afirma que a gestão por competências tornou-se uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados, proporcionando à gestão de pessoas uma opção ante aos modelos autoritários e paternalistas, que permite alinhar os objetivos individuais e organizacionais.

Prates (2000, p.13) ressalta como pontos fortes e estratégicos da gestão empreendedora, a transparência e o diálogo público, que pressupõem a informação. É preciso informar e informar-se, saber o que está acontecendo, verificar se o resultado está acontecendo, verificar se o resultado está sendo atingido, se determinado padrão de qualidade está sendo observado, se está havendo eficiência, eficácia etc. Obter a informação, saber usá-la, gerenciá-la e decidir a partir dela são hoje habilidades estratégicas, em qualquer aparelho público ou organização ligada ao governo.

Brandão e Bahry (2005) afirmam que, as aplicações de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho geram um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências, o passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização.

Leiria, citado por Zarifian (2002, p.26), acrescenta que a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação.

Acrescenta ainda que competência é um estado quantitativo e temporal de uma pessoa para executar uma tarefa ou missão. Isso quer dizer que toda competência é relativa; não há competência absoluta. Competência absoluta não existe. (Teixeira citado por Leiria, 2002, p.27).

#### 4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

No cotidiano ouvimos muito falar na palavra competência, com isso deduzimos tratar-se de um significado simples ou comum, ou seja, competência pode ser habilidade ou condição, poder etc.

Brandão e Babry (2005, p.179), afirmam que a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações.

Portanto, passamos a perceber que competência não tem um significado tão simples assim. Continuando, Carbone et al apud Brandão e Babry (2005, p.180):

(...) as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressos pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (...), afirma então, que é possível, classificar as competências como humanas e profissionais (aquelas relacionadas ao indivíduo ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas).

O pressuposto da competência e da experiência profissional tem obrigado as instituições a procurar rever a forma de atuação de seus profissionais. Em consequência novos aspectos são percebidos e entendidos na avaliação do que é competência e como podemos classificá-la e localizá-la nos profissionais envolvidos em qualquer processo social e econômico.

#### 4.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A corrente brasileira de estudo da competência é baseada na corrente francesa, consiste em uma adaptação à realidade Brasileira, os autores brasileiros Ruas, Fleury e Fleury, Hipólito e Dutra destacam os recursos de competências, além de conceitos como capacidade de entrega, espaço ocupacional e agregar valor em termos de complexidade nas atividades que desempenha na organização.

O mapeamento de competências organizacionais e humanas e dos diversos subsistemas de gestão de pessoas visa à aplicabilidade dos conceitos e métodos na gestão da

organização na qual estamos inseridos, sempre almejando resultados e reconhecimento, seja na esfera pública ou privada. (Sicusara, 2010)

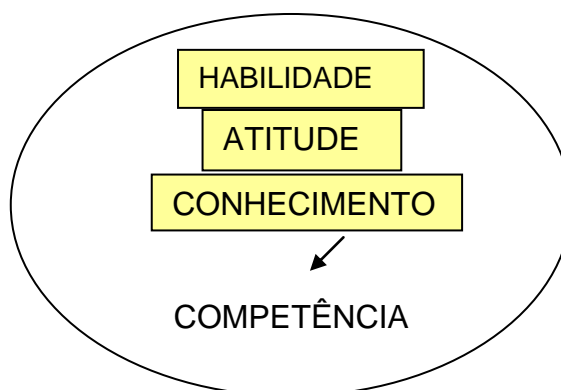


Fig. 1 – Fonte adaptado Philippe Zarifian

De acordo com a figura acima, para construir o entendimento do significado de competências faz-se necessário instituir um trajeto metodológico que possibilite concluir sobre o que a empresa/instituição necessita, o que é verdadeiro e qual demanda é necessária para que esses resultados formem o mapeamento de competências da empresa, instituição ou departamento.

Segundo Parry apud Gorete (2010), competência é um “cluster de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade”. Por este conceito competência estaria relacionada a desempenho no trabalho e poderia ser avaliado conforme padrões já especificados e melhorados a partir de processos de desenvolvimento.

Fleury & Fleury apud Gorete (2010) apresentam as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização associando-a aos verbos saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Parafraçando Martins, no mapeamento de competências são utilizados métodos e técnicas que possibilitem identificar as competências necessárias para atendimento dos objetivos organizacionais, observando em primeira via as competências individuais entrelaçando com as organizacionais, corrigindo possíveis lacunas. Complementando com as identificações feitas por Brandão e Babry: análise documentária da missão, visão de futuridade, objetivos e estratégias na organização e coleta de dados com descrição das competências, longe de ambigüidades e obviedades.

Conforme Brandão e Babry (2005,p.181):

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências.

Ruas (2010, p.4) acrescenta: “que a noção de competência pode ser qualificação, atribuições, performance, desempenho, responsabilidade etc.”, isto um conceito básico e heterogêneo.

Segundo Grando (2010, p.5-6), que para mapear as competências é necessária identificação das competências organizacionais através de uma análise da missão, visão e objetivos da organização, com isso através da identificação do cargo identificar o conhecimento, habilidade e atitudes do candidato, para então mapear quais competências lhes conferem.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 ESTUDO DE CASO

Busca-se aqui realizar uma pesquisa qualitativa, cujo objeto de análise é a Negociação enfrentada pelos funcionários do IBGE – no ano de 2009. Através da análise do que ocorreu durante o referido processo negocial, pretende-se mapear as competências necessárias para o sucesso de um processo de negociação.

De acordo com Neves (1996, p.1):

Estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situa sua interpretação dos fenômenos estudados.

O estudo de caso pode ser uma análise de um sujeito considerado individualmente, ou um grupo reduzido de sujeitos considerado globalmente. O objetivo consiste em estudar e analisar os fenômenos ocorridos daquele determinado estudo. A aplicação do estudo de caso serve para explicar as ligações e suas causas em intervenções e situações complexas da vida real tratada através da estratégia de levantamentos de dados ou experimentais (Bisquera, 1989).

Complementando a questão, um estudo de caso corresponde à análise de um caso concreto ou de uma situação particular que ilustram ou aos quais se aplica um determinado conjunto de conhecimentos e de competências. O estudo de caso permite:

- Compreender, aprender, desenvolver competências ex: observação, pesquisa, organização, análise das informações (Marques, 2010).



### 5.1.2 UNIDADE E INVESTIGAÇÃO

A pesquisa foi realizada no IBGE, mais precisamente com representantes do movimento que estavam ativos em todo o processo de negociação de um conflito surgido no ano de 2008/2009, incluindo a autora deste trabalho.

A população investigada envolve todos os representantes do movimento de recusa dos cargos de função gratificada do CENSO 2010 atuando em várias unidades da federação, perfazendo um total de vinte pessoas, dentre este todos participaram representando os servidores em seus estados, no caso da autora a mesma representava junto com mais duas pessoas o estado de Mato Grosso do Sul, sendo representante também do grupo menor que equivalia a seis representantes votados pela comissão representativa dos estados.

### 5.1.3 COLETA DE DADOS

Entrevista (anexo1) com roteiro semi-estruturado de questões relativas ao movimento, perguntas diretas, realizadas via e-mail, e ou, por telefone, e pessoalmente.

A técnica utilizada é a análise de conteúdo, o qual se refere às competências necessárias para resolução de conflitos relacionada a negociação coletiva, assunto importante na área pública. Partindo deste propósito, o trabalho responde as seguintes questões: quais as competências relevantes para negociadores que atuam no IBGE? Quais as competências utilizadas neste processo de negociação? Quais competências não foram evidentes durante este conflito?

A busca pelo método de análise de conteúdos, segundo Oliveira apud Bardin (1979), busca ultrapassar as incertezas e o enriquecimento da leitura, sem deixar de lado o rigor à necessidade de descobrir pelo questionamento: “o que vejo na mensagem está realmente contido nela, outros podem compartilhar a minha visão ou ela é muito pessoal, ela vai além das aparências?

Interpretação da entrevista, baseada na teoria estudada, descritiva, qualitativa e explicativa, identificados os referenciais bibliográficos que deram suporte ao estudo de caso, conceitos e bases para a fundamentação. Foram identificadas empiricamente as informações referentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes usadas pelos negociadores para possíveis resoluções de conflitos, dispondo da informação e relacionando-a.

## **6 APRESENTAÇÃO E DICUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **6.1 IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas- Sua missão e Função**

“Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania.”

#### **Principais Funções**

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE se constitui no principal provedor de dados e informações do país, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

O IBGE oferece uma visão completa e atual do País, através do desempenho de suas principais funções:

- Produção e análise de informações estatísticas,
- Coordenação e consolidação das informações estatísticas,
- Produção e análise de informações geográficas,
- Coordenação e consolidação das informações geográficas,
- Estruturação e implantação de um sistema das informações ambientais,
- Documentação e disseminação de informações,
- Coordenação dos sistemas estatísticos e cartográficos nacionais.

#### **Estrutura**

O IBGE é uma instituição da administração pública federal, subordinado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que possui quatro diretorias e dois outros órgãos centrais.

Para que suas atividades possam cobrir todo o território nacional, o IBGE possui a rede nacional de pesquisa e disseminação, composta por:

27 Unidades Estaduais (26 nas capitais dos estados e 1 no Distrito Federal),

27 Setores de Documentação e Disseminação de Informações (26 nas capitais e 1 no Distrito Federal),

533 Agências de Coleta de dados nos principais municípios, e

O IBGE mantém, ainda, a Reserva Ecológica do Roncador, situada a 35 quilômetros ao sul de Brasília.

### 6.1.2 POR QUE O MOVIMENTO DE RECUSA E QUAIS OS SEUS OBJETIVOS?

O movimento surgiu em um momento em que o IBGE vive uma situação delicada para execução de sua missão institucional, em decorrência da implementação de um novo Plano de Carreira, que, afinal, tornou-se incapaz de contemplar segmentos estratégicos e importantes, em particular os técnicos de nível médio, assim como os trabalhadores que durante décadas vêm realizando de forma ativa as atividades de campo, processamento e análise que tornaram o IBGE uma referência de eficiência e qualidade para a sociedade brasileira.

Desânimo e insatisfação por parte de um expressivo contingente de trabalhadores, especialmente com os novos contornos do Plano de Carreira, um número significativo de aposentadorias que levou em parte uma experiência acumulada e valiosa, a introdução de novas tecnologias sem o devido cuidado em perceber que os avanços técnicos são necessários, mas trazem problemas de adaptação, de condução e de manuseio, e, afinal, nenhuma tecnologia pode ser colocada à frente do conhecimento e da capacidade humana.

Ainda traz uma reflexão sobre a forma tradicional de gestão continuada do IBGE que prioriza a hierarquia, a verticalização, com um formato não participativo. Por isso o movimento de recusa dos cargos gratificados do Censo de 2010 se formou, como um ato de alerta. Não para destruir ou enfraquecer as atividades, a nossa missão, mas para abrir um novo processo de diálogo efetivo, horizontalizado, em que a hierarquia necessária conviva com processos participativos, dando mais efetividade à vocação de cada servidor.

Pode-se dizer que o movimento foi constituído por todos os servidores de nível médio que se sentiam prejudicados pelo novo plano de carreira. Esses servidores constataram que o Sindicato deveria ter articulado a negociação junto à direção do IBGE e governo. Como isso não aconteceu funcionários de vários estados foram se mobilizando e encabeçaram este processo para que o Sindicato se sensibilizasse e tomasse a iniciativa de representar os seus sindicalizados.

Estas eram as principais premissas do *movimento de recusa*, que esperava que o diálogo efetivo com o governo, a Direção do IBGE e a representação sindical trouxessem novos e melhores rumos para a Instituição e para seu corpo funcional.

Durante o tempo em que o movimento esteve ativo seus passos foram os seguintes: Realização de uma primeira reunião com representantes de todos os estados, fechar o

planejamento de negociação, onde foram traçadas estratégias para a adesão de todos os funcionários, ajuda dos núcleos sindicais regionais para pressionarem o sindicato nacional, para que o mesmo assumisse a luta pelos funcionários como é de direito, elaboração de ofícios para a Direção, sindicato, MPOG, Senado, Câmara, Casa Civil dando conhecimento as autoridades do Governo e do Legislativo Federal todo o impasse que os funcionários estavam sofrendo. Durante todo o tempo da negociação não houve resposta de nenhum destes órgãos citados. (Dados levantados junto à documentação elaborados pelo Movimento Recusa)

Outra estratégia foi a votação de uma comissão menor dentro do movimento para representar as 17 unidades da federação que já tinham aderido ao movimento, junto a qualquer um destes órgãos citados, resumindo num total de 6 participantes representando todo o contexto, realização de reuniões periódicas, confecção de boletins periódicos, e-mails e outros recursos de informação para tornar o processo o mais transparente possível.

No começo o movimento decolou com adesão de grande maioria dos funcionários em todas as 17 unidades da federação. Foram assinados documentos recusando os cargos e encaminhado a seus gestores locais. Com isso a direção do IBGE, mesmo sem receber os representantes, começou a realizar reuniões com gestores dos estados para que os mesmos dessem posição sobre o conflito, afinal de contas o censo teria que ser feito! A direção decidiu, então, antecipar as gratificações em um ano para quem aceitasse trabalhar. Este ato desmobilizou todo o processo, ou seja, alguns ainda resistiram mais tempo, mas findaram aceitando os cargos a eles atribuídos, e assim acabou também todo o processo de negociação que poderia existir naquele momento.

### 6.1.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e a análise dos resultados serão feitas simultaneamente de acordo com as respostas obtidas no roteiro de entrevista (ANEXO 1). Serão apresentados seqüencialmente no transcorrer do texto alguns trechos das entrevistas para melhor compreensão desta análise.

No que tange aos principais aspectos do movimento, observa-se que todos os entrevistados consideraram o movimento como uma negociação possível e justa, afinal dentro do quadro funcional da Instituição a maioria é de nível médio, com isso entendeu-se que a criação do plano de carreira atendeu à minoria deixando um fosso enorme entre a maioria dos funcionários.

No primeiro momento, não seria admissível aceitar fazer parte da estrutura do censo, em função das negociações, que em breve estaria acontecendo, isto é, sem os trabalhadores qualificados não seria plausível a realização dos trabalhos censitários. A coleta do censo demanda experiência acumulada, para o bom desempenho, ou seja, a contratação de cento e oitenta mil trabalhadores para execução das tarefas de campo (recenseadores, supervisores etc.), estas realizações sem a equipe que iria dar os treinamentos e supervisionar todo este trabalho, jamais seriam realizados, ou seja, as reivindicações seriam ouvidas, discutidas e negociadas não restavam dúvidas, pois caso contrário, a direção enfrentaria sérias consequências (prazos, compromissos etc).

Segundo Feuerschutte et al apud Amaral (2009, p.8), a atuação dos gestores de organizações do setor público, pelas características estruturais e funcionais que as envolvem e em razão das demandas da sociedade a quem prestam serviços, é influenciada pelo ambiente complexo subjacente à relações de trabalho. As peculiaridades da administração pública parecem exigir do gestor uma visão ampla e crítica do contexto organizacional e das funções a serem desenvolvidas para a produção ou implementação do serviço público:

(...) o movimento foi uma reação a implementação de novo plano de carreira pelo governo e direção que trouxe distorções (...) foi um movimento espontâneo, teve um grande impacto, e levou ao IBGE e os funcionários a pensar a instituição de uma forma mais abrangente, (condições e qualidade do trabalho, papel da instituição frente à sociedade etc)(...).

Os entrevistados concordaram que o movimento não deu certo e aceitaram os fatos apresentados como origem do fracasso da negociação.

Alguns culpavam a direção pela sua incapacidade de sustentar um diálogo, o sindicato que não se dispôs a ouvir a classe trabalhadora e até a inexperiência dos representantes à frente das negociações, ou seja, reconheceram a sua legalidade, a sua força por ser um movimento que surgiu da base dos trabalhadores e não uma iniciativa do sindicato. A expressão “forte por ter surgido da base dos trabalhadores...” e que a maioria não aceitaria participar deste movimento, caso o sindicato se mobilizasse em primeiro lugar, isso se deve ao fato de o sindicato estar em descrédito com a maioria dos funcionários, o que foi constatado na época em que o movimento tomou corpo. Durante esta pesquisa, vários comentários dos entrevistados denotaram insatisfação com a direção nacional do sindicato. Durante as entrevista e pela participação da autora em todo o processo, percebeu-se a opinião dos entrevistados no sentido de que para a validade absoluta da negociação era necessário que o sindicato nacional tivesse representado seus sindicalizados.

Watkins apud Lopes (2010, p.27) coloca a comunicação como um meio de negociação e explica que se mal utilizada pode tornar o que é simples traiçoeiro e o difícil, impossível.

Seguindo este raciocínio, Lopes (2010, p.8) coloca que tempo, informação e poder são considerados variáveis-chaves no processo de negociação. A combinação desses elementos ou sua posição individual são sempre cruciais, devendo ser cuidadosamente trabalhados pelos negociadores.

Para Bitencourt apud Rosa (2007, p.19), a competência é assim compreendida:

Como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento e conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (auto-desenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto realização).

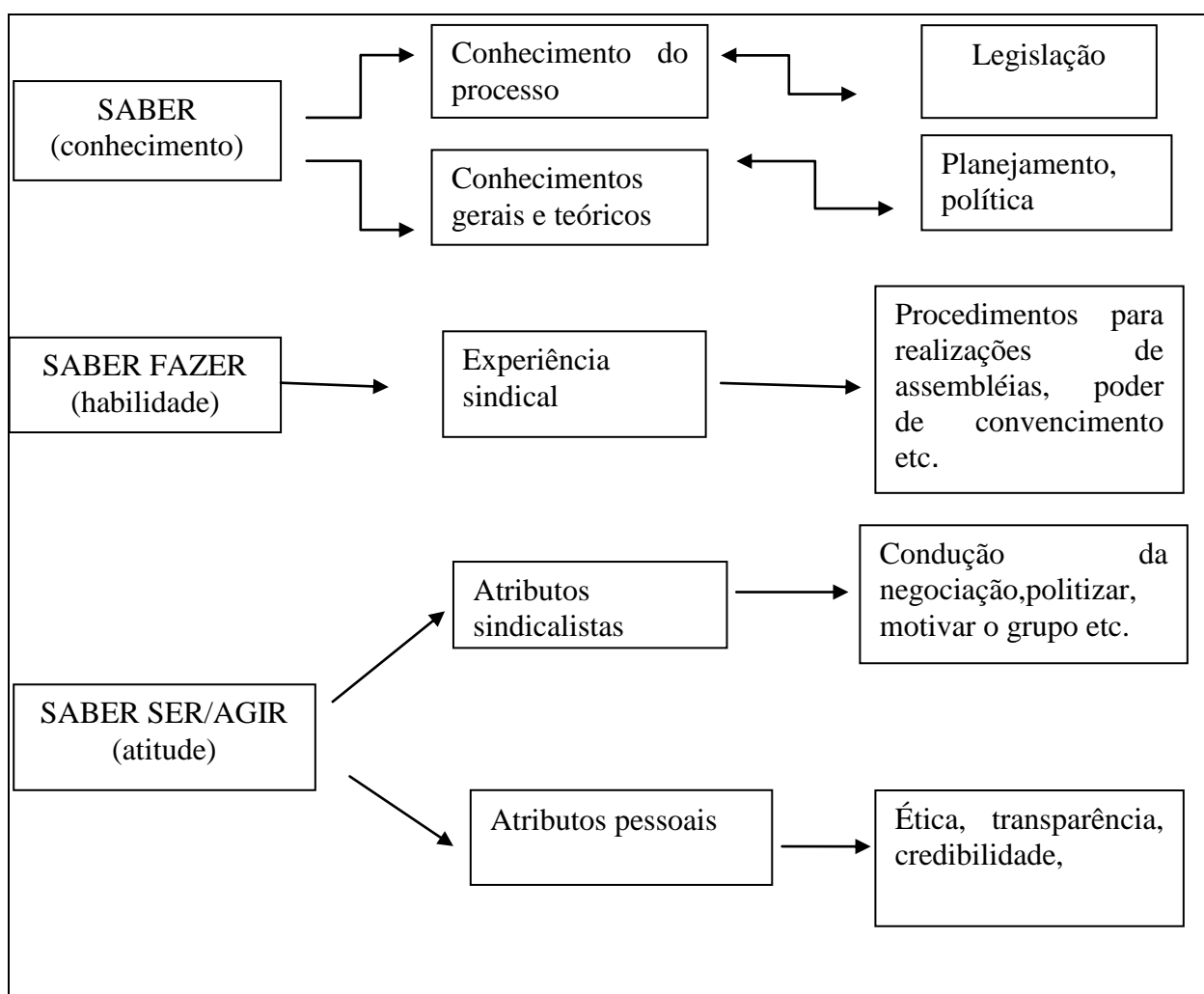


Figura 2 – Resumo das competências identificadas- Fonte: elaborado pela autora com base nos dados levantados.

Quando perguntamos sobre as falhas percebidas na atuação dos negociadores, e surpreendentemente alguns disseram que não houve, outros apontaram a falta de experiência, outros apontaram a falta de habilidade, outros a desunião da categoria, credibilidade nacional e etc:

[...], pois enquanto os representantes procuravam um diálogo aberto e transparente, os negociadores do outro lado subjogavam o grupo através do poder (pagamento de gratificações antecipadas).

[...] havia uma grande resistência em politizar a dita manifestação, e esta resistência revelava ingenuidade em relação à percepção tanto da força que o “movimento” tinha quanto ao que a direção IBGE poderia enfrentar a manifestação.

[...] embora houvesse aderentes em cerca de 17 estados o movimento recusa não chegou a ter força nacionalmente porque não conseguiu se credenciar junto à maioria dos colegas. Isso se deveu à campanha que a direção do sindicato fez, acusando os participantes do movimento de oportunistas etc.

No transcorrer da entrevista a quarta e quinta pergunta, a grande maioria transformou em uma somente, pois se tratava de uma perguntava sobre os conhecimentos necessários e a outra sobre habilidades que faltaram e se tivessem poderiam ter ajudado os negociadores e a resposta foi a mesma: conhecimento e experiência sindical. Nestas respostas entra novamente a questão da negociação ingênua e honesta onde se acreditava que os representantes realmente seriam ouvidos e que se iniciaria um processo de negociação, tanto com o sindicato representando os funcionários como também com a direção e governo.

Lopes apud Fisher e Ury (2010, p. 21) explica que as negociações tendem a se fechar em barganhas de posição, onde cada um dos lados toma uma posição, defende-se e faz concessões para chegar a uma solução de compromisso. A barganha posicional, segundo os autores, deixa de atender aos critérios básicos de uma boa negociação. Afirma ainda, que os autores entendem que a barganha posicional gera acordos insensatos, é ineficaz, põe em risco a manutenção do relacionamento e quando há muitas partes envolvidas essa forma de negociação é ainda pior.

Já a sexta e última pergunta que é referente a atitudes que prejudicaram e ou ajudaram no processo de negociação, foi considerado pelos entrevistados a impossibilidade dos negociadores para reverter um quadro onde foi barganhado o lado financeiro. Ou seja, o movimento acabou como se fosse de fumaça, mas a aceitação foi somente pelo lado financeiro, portanto o órgão corre um grande risco de quando acabar estas gratificações estourar uma grande greve com dimensões incalculáveis e ainda ocasionar um problema futuro para o serviço público estatístico. Muitos acreditam que a pauta de reivindicações

trazidas pelo movimento continua na ordem do dia e devem ser retomadas após a realização do censo/2010. Alguns acreditam que a falta de respeito em ouvir a categoria tanto do sindicato quanto da direção terá conseqüências com conflitos no futuro.

De acordo com o texto de apoio da unidade III NEGCOL (2010, p.188) coloca que capacidade gerencial é: analisar e interpretar os contextos: social, político, econômico e cultural; criar condições necessárias para a participação ampla de todos os atores e grupos sociais envolvidos etc.; considerar a negociação como instrumento fundamental de ajuste **gerador de consenso** (grifo meu) capaz de sustentar e viabilizar propostas de ação conjunta.

E acrescenta ainda, ao considerar o setor público, que se pode observar que o bom desempenho gerencial torna-se ainda mais dependente da capacidade de negociação, em função do pluralismo e da interdependência das instituições, ações e recursos que devem interatuar, complementando-se e orientando-se em uma mesma direção.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos que mesmo com atitudes governamentais como as adotadas pelo Governo Federal atual em definir seu planejamento de forma a atingir a excelência nos serviços públicos de maneira global, este processo ainda está longe de atingir esta meta. Isto se dá, conforme estudado, na dificuldade que se tem em conseguir visualizar as competências do quadro funcional. Quando votamos em uma eleição, quando votamos em nossa comunidade, quando votamos em nosso sindicato, enfim, num processo onde não conseguimos mapear estas atribuições, fica difícil conseguir esta excelência.

No serviço público a nomeação se dá por meio de concurso público, prova de conhecimentos específicos e de títulos, e por meio desse processo subentende-se que o indivíduo possui conhecimento, o que é uma das vertentes da competência, e as demais como funciona? Através da avaliação de desempenho? Estágio Probatório? Nem sempre, pois em muitas vezes quem esta avaliando não possui a competência necessária para avaliar este quesito, isto sem contar com o nepotismo que ocorre, em que o avaliador avalia a pessoa e não o funcionário, portanto sua capacidade funcional esta comprometida.

Empiricamente, este estudo de caso nos mostrou o quanto um determinado segmento/instituição/órgão não está preparado para entender como ocorre um processo de negociação. Com base nas entrevistas realizadas percebemos o despreparo no assunto quando se trata de negociação e também de avaliação de competências.

Os vários autores estudados, tais como Ruas, Gorete, Grando, Brandão, Badry, entre outros, considerados em publicações diversas que discorrem sobre o tema proposto no trabalho nos levam a perceber que estamos “gatinhando” ainda em matéria de mapeamento de competências dentro do serviço público. Talvez um caminho seria começar tirando desafetos políticos, vaidades, orgulhos etc., para aí sim podermos enveredar para o lado de mapeamento de competências, enxergando o funcionário como um grande candidato a suprir as necessidades que o trabalho necessita.

Na disciplina “Estado, Governo e Sociedade”, ministrada no Curso de Especialização em Negociação Coletiva, percebemos o quanto o ser humano é egoísta/egocêntrico. A possibilidade deste trabalho de mapeamento de competência iniciar-se no serviço público não é difícil, basta somente um pequeno esforço, através de capacitação de RHs que poderão realizar esta tarefa.

Lopes (2010, p.41) apud Ministério da Saúde, ressalta que:

“(...) os objetivos da mesa de negociação são a construção de alternativas e formas para obtenção de melhorias das condições de trabalho, o estabelecimento de uma política salarial permanente traduzida em um Plano de Cargos, Carreira e Salários, pautados por políticas de democratização das relações de trabalho, de valorização dos trabalhos (...)”.

O estudo de caso ora apresentado nos faz refletir e perceber que o mesmo seguiu sem experiência sindical suficiente, uma vez que todas as regras para iniciar uma boa condução de negociação, conforme explicitados foram planejados e para isso se consultou a base dos trabalhadores onde a maioria a princípio esteve unânime, e tomaram todas as providencias necessárias para angariar sucesso.

A limitação deste processo negocial constituiu-se, na verdade, por este não estar respaldado com o apoio verdadeiro da categoria e muito menos do sindicato, que deveria fazer o seu papel de negociador como legítimo representante dos funcionários, e também não possuía uma peça fundamental- poder para barganha, ou seja, a direção tinha o poder financeiro, ponto fraco dos funcionários.

Segundo Amaral (2006, p. 554-555) o decreto 5.707/06 considera a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Para atingir seus objetivos, a nova política confere importância grande à capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos de Direção e Assessoramento Superiores. O modelo de gestão por competências aumenta a responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas de suas implicações.

Mapeando as competências necessárias para este processo específico, podemos dizer que faltou, por parte dos atores sociais envolvidos, capacidade de comunicação, articulação, habilidade em manter em equilíbrio a categoria.

Já em relação ao dever do sindicato em conduzir qualquer negociação, por tratar-se de uma entidade representativa, nota-se que o mesmo não fez uso de nenhuma competência, verdadeiramente nem dialogou com os representantes das bases dos funcionários. Percebe-se, com isso, que não demonstram saber se comunicar, não tem a habilidade para conduzir uma situação fora do seu contexto, ou seja, não supera seus limites, há falta de informação. Utilizando seu “poder” em conseguir colocar seus aliados contra a maioria da classe trabalhadora, embrenhando por caminhos obscuros como realização de visitas às bases (núcleos), chamando os trabalhadores a assembléias e enganando-os com insinuações

mentirosas, realizaram também assembléia geral com os representantes de todos os núcleos onde o voto de maioria era de aliados, sendo observado pelos entrevistados que a grande maioria deles (sindicato) aceitou os cargos oferecidos pela direção para trabalhar no Censo, ou seja, “não se pode adorar a dois deuses ao mesmo tempo”, ou o sindicato estava com os trabalhadores ou com a direção.

Quanto a direção, percebe-se estes mesmos predicados do sindicato com exceção do poder, que foi muito bem utilizado por ora. Assim, podemos apenas afirmar pelas respostas na pesquisa que a preocupação dos pesquisados consiste em como será a volta dos funcionários pós-censo para a realidade que perdura, ou seja, continuam no mesmo quadro salarial de antes, nada mudou.

Freitas (2009, p.280), com referência à mensuração de desempenho na administração pública afirma que alguns estudos mostram que a administração pública tem a expectativa de que a remuneração variada afete o comprometimento dos funcionários e direcione escolhas.

De acordo com Plensack (2008) o desfecho de uma negociação coletiva depende de vários fatores, destacando-se entre eles: os argumentos utilizados, a disposição das partes de ceder ou não e as experiências anteriores, envolvendo esses ou outros personagens.

Concluindo, o caráter aparente de um “jogo”, muitas vezes presente, não deve obscurecer uma de suas características primordiais, dada pela existência de um desequilíbrio de poder entre os autores envolvidos. A negociação coletiva envolve o interesse não apenas do indivíduo, mas de grupos sociais, o que dá relevo as questões de legitimidade e representatividade das partes que negociam.

Com isso, para que a negociação destacada neste estudo de caso transcorresse normalmente dentro de todo um processo negocial era necessário um fator importante: a experiência ou histórico de negociação ou, como afirma Lopes (2010), a maturidade política necessária diante do conflito, coisa que não acontecia porque, na verdade, o *movimento de recusa*, como visto, foi uma reivindicação dos funcionários (base), ou seja, o apoio e engajamento do sindicato eram primordiais e necessários para o sucesso, o que acabou não acontecendo.

Os representantes do movimento não tinham as competências necessárias para este processo, quais sejam: argumentação, experiência e conhecimento em negociação, habilidade para que este processo tivesse legitimidade para representar a categoria.

Nas leituras realizadas percebemos que além destes predicados é necessário traçar o perfil da empresa/instituição para, a partir disso, poder relacionar as competências necessárias para o desenvolvimento do indivíduo dentro daquela instituição. Percebemos também que há

certa dificuldade em isto acontecer dentro do serviço público de maneira mais prática, como a praticada por algumas empresas da área privada, mas isso não quer dizer que não podemos traçar o perfil de competências para se integrar um determinado posto na área pública, ou seja, quando se trata de função de confiança ou gratificada e possível traçar um perfil deste profissional, assim como achá-lo dentro da instituição. Para o representante em uma negociação coletiva importa sua capacidade em lidar com assuntos referentes à instituição, e seu conhecimento, comunicação, capacidade de liderança necessária para o desenvolvimento positivo de uma negociação e também para mapear as competências de um negociador.

Conclusivamente estamos convictos de que as competências necessárias apontadas pelos entrevistados seriam experiência, poder e informação, podemos então, afirmar que no caso específico a ingenuidade ou falta de maturidade política de um grupo que, apesar desta mesma falta de experiência conseguiu mobilizar um total de mais dois mil funcionários, pecou na incapacidade de um ato mais politizado e ao mesmo tempo austero junto a direção e a classe que representava legitimamente, quando afirmamos a ingenuidade estamos nos referindo ao fato de que estes negociadores acreditavam estar sendo compreendidos, acreditavam em ato passivo e transparente para todos os autores envolvidos no conflito.

Esses atores não visualizaram oposição, pois conforme as entrevistas os mesmos não acreditavam existir oposição para uma negociação justa e merecida pela grande maioria, incluindo em suas reivindicações aposentados e futuros aposentados, que não planejaram o futuro vendo apenas o presente, ou seja, os funcionários estavam necessitados de soluções imediatistas (financeiro), para depois talvez pensar no futuro, e como disseram vários entrevistados: o futuro será agora após os trabalhos censitários.

Percebemos com este estudo o quão se faz necessária a implantação de grupos de estudos dentro das instituições para aprender, acompanhar e pensar de um modo mais amplo e geral a necessidade de se formar negociadores dentro de cada instituição, desenvolvendo as competências necessárias e primordiais de um negociador, e num segundo momento a extensão deste quadro para os representantes sindicais.

Fica aqui uma interrogação: Este conflito que surgiu há quase três anos atrás, por não ter sido resolvido voltará no futuro, com um conflito maior? Como furacão em erupção? Caso volte como o sindicato pretende resolver? Greves? Operação tartaruga? Busca de apoio dos negociadores do passado? Outro questionamento relevante envolve os próprios negociadores do passado, agora com experiência: será que se envolveriam novamente neste conflito para tentar solucionar? Sentimos um vazio para se responder estas perguntas, porque na realidade a referida negociação não teve um desfecho para nenhum lado que não seja o pessoal e

individual, ou seja, uma negociação inacabada, e nesta situação de negociação inacabada também está a direção do IBGE e a maneira como dará sua atitude caso este conflito ressurgir mesmo que seja com outro nome.

Compreendemos que o modo capitalista de viver interfere muito nas negociações, visões de barganha financeira ainda e muito real dentro do profissionalismo público, soluções imediatistas e marca forte dentro do segmento.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações**, texto 1- módulo 1. Porto Alegre: [S.n], 2010. (Textos da disciplina de Competências), curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 22.08.2010.

\_\_\_\_\_. **A negociação como instrumento de gerência nos serviços de saúde**. Texto de apoio da unidade III. Porto Alegre: [S.n], 2010. (Textos da disciplina de Competências), curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 22.08.2010.

\_\_\_\_\_. **A noção de competências: abordagens e definições**, texto 2 – módulo2. Porto Alegre: [S.n],2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 18.08.2010.

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações Públicas**. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: CRUESP, 2008.

AMARAL, Helena Kerr. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público. Brasília Out/Dez 2006.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Desenvolvimento e mobilização de competências**. Texto de apoio V- texto desenvolvido para o curso de negociação coletiva, EA/PPGA/UFRGS, março/2010.

ANTUNES, Elaine; PINHEIRO, Ivan Antônio. **Elementos estruturais de um trabalho acadêmico**. Porto Alegre: [S.n], 2010. (Textos da disciplina de Metodologia Científica), curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 12.10.2010.

BALDI, Mariana. ROT-NEGCOL – **Relações e Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: [S.n],2010. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <HTTP://WWW.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 16/05/2010.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social-** Experiências setoriais no Brasil. O&S, v.14 n. 43, 2007.

BRAGA, Gerson Douglas. JUNIOR, David Braga. **Metodologia de negociação coletiva do trabalho em saúde**. Porto Alegre: [S.n],2010. (Textos da disciplina de Negociação II), curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 22.09.2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Gestão pública Empreendedora**. Brasília: MPOG, 2000.

BRASIL. Decreto 908, de 31 de agosto de 1993. Fixam diretrizes para as negociações coletivas de trabalho de que participam as entidades estatais que menciona e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1º set. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos).

BRASIL. Decreto 1.572, de 28 de julho de 1995. Regulamenta a mediação na negociação coletiva de natureza trabalhista e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 31 jul. 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1995/D1572.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1572.htm)

BRASIL. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço público, Brasília, abr/jun 2005.

BUENO, Francisco da Silveira – **Minidicionário da Língua Portuguesa** – São Paulo: FTD: Lisa, 1996.

CATÃO, Adrualdo de Lima. **O serviço público no Direito brasileiro. Breves comentários acerca de sua natureza jurídica**. Jus Navigandi, Teresina, ano 6, n. 54, fev. 2002. Disponível em: <HTTP://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?ide=2606>. Acesso em 22.07.2010.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009. **A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal**. [Brasília]: MPOG, 2009. 43 f.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.161-176, jan/abr 2000.

ERTEL, Danny; GORDON, Mark. **Negociação desenvolvendo novas habilidades e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros**. São Paulo, 2009.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle – **Curso de Direito Administrativo** – São Paulo: Malheiros Editores, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência. Competências**. Porto Alegre: [S.n], 2010. (Apostila da disciplina Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: [HTTP://WWW.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol) (acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 22/08/2010.

FREITAS, Vinicius Pimentel de et al. **Mensuração de desempenho em organizações públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul**. Revista do Setor Público, Brasília, v.60, n.3, p.277-290, jul/set 2009.

GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações**, texto 1- módulo 1. Porto Alegre: [S.n], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: [HTTP://WWW.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol) (acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 22/06/2010.

GIL, Antonio Carlos – **Como elaborar projetos de pesquisa** – São Paulo: Atlas, 2007.

GRANDO, Jucele. **O modelo gestão por competências na administração pública**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/o-modelo-gestao-por-competencias-na-administracao-publica/2288/>. Acesso em 14/09/2010.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas IBGE- Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 17/08/2010.

KLERING, Luis Roque; Pinheiro, Ivan; Marengo, André. Apostila disciplina Estado Governo & Sociedade. UFRGS. Disponível em: [HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/agenda/pdf](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/agenda/pdf). 2010.

LEIRIA, Ana Maria Lovato. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte**. Disponível em: [HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/apoio/pdf.2002](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/apoio/pdf.2002).

LOPES, Sonia; Stoeckicht, Ingrid. **Negociação**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2009.

LOPES, Fernando Dias. **Apostila de Negociação Coletiva II**. Porto Alegre: [S.n], 2010. (Apostila da disciplina Negociação Coletiva II), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: [HTTP://WWW.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol) (acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 16/07/2010.



MATTOS, Maria Ana; SOARES, Fonseca Mônica; FRAGA, Tânia. Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração. Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: [HTTP://WWW.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol) (acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 16/10/2010.

MARTINS, Graça. **Métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Disponível em: [HTTP://www.universopublico.com.br](http://www.universopublico.com.br). Acesso em 20/12/2010.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Mediação: Técnica auxiliar da negociação coletiva.** Direito Brasil publicações. Revista virtual direito Brasil - volume 4- nº 1- 2010. Disponível em: [HTTP://www.direitobrasil.adv.br/arquivos.pdf/revista/revitav41/artigos/me.pdf](http://www.direitobrasil.adv.br/arquivos.pdf/revista/revitav41/artigos/me.pdf). Acesso em 25.09.2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. **Negociação Coletiva I.** Porto Alegre: [S.n], 2010. (Apostila da disciplina Negociação Coletiva I), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: [HTTP://WWW.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol) (acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 16/03/2010.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa- Características, usos e possibilidades.** Disponível em: [HTTP://www.ead.fea.usp.br/cad\\_pesq/arquivos](http://www.ead.fea.usp.br/cad_pesq/arquivos). Acesso em 22.08.2010.

PEREIRA, Bresser. Disponível em: [HTTP://www.bresserpereira.org.br/RGP.asp](http://www.bresserpereira.org.br/RGP.asp). Acesso em 30.05.2010.

PEREIRA, Bresser Luiz Carlos. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado.** \_\_\_\_; Peter Spink, (orgs.), Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas: 1998. P. 21-38.

PINTO, José Augusto Rodrigues. **Direito sindical e coletivo de trabalho.** São Paulo: 1998.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Do projeto à monografia de conclusão de curso,** texto 1. Porto Alegre: [S.n], 2010. (Textos da disciplina de Metodologia científica), curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: [HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol). (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 22.09.2010.

PLENSACK, Pérsio. **Metodologia para negociação coletiva do setor municipal-projeto FNV municipal.** Disponível em: [HTTP://www.ispbrasil.org.br/dentro/publicacoes/metodologiaparanegociação.pdf](http://www.ispbrasil.org.br/dentro/publicacoes/metodologiaparanegociação.pdf). Acesso em 18.07.2010.

RODRIGUES, Carla. SOUZA, Hebert de. – **Ética e cidadania** – São Paulo: Moderna 1994.

ROSA, Jaqueline da Silva. **A dinâmica das competências coletivas em redes de cooperação** – Tese (Mestrado em Administração)- Universidade do Vale do Rio dos Sinos- Unidade de pós-graduação e pesquisa- São Leopoldo – 2007.

RUAS, Roberto; Antonello, Claudia Simone; Boff. **Aprendizagem Organizacional e competências.** Texto de apoio disciplina de Competência no curso de especialização de negociação coletiva.EAD/UFRGS. Disponível em: [HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol).

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas.** EA/UFRGS. Disponível em: [HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol).

SAYED, Kssem Mohamed El. **Negociar é arte que se aprende a se aprimora na prática.** Disponível em: [HTTP://www.fae.edu/publicações/pdf/revista\\_fae\\_busines/n7](http://www.fae.edu/publicações/pdf/revista_fae_busines/n7)

SANTANA, J. P. (Org.) A negociação como instrumento de gerência nos serviços de saúde. In: SANTANA, J. P. (Org.) **Desenvolvimento gerencial de unidades básicas do Sistema Único de Saúde (SUS).** Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 1997.

SICUSARA, Lourdes Emy.**Mapeamento das competências organizacionais.** Disponível em: [HTTP://www.interacaodh.com.br/artigos.asp?id=28](http://www.interacaodh.com.br/artigos.asp?id=28). Acesso dia 20/12/2010.

SOUZA, Regina Luna Santos. **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas.** Texto de apoio no curso de especialização em negociação coletiva. Disponível em: [HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol).

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

## ANEXO

## ENTREVISTA

Entrevista nº \_\_\_\_\_

Empresa : \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

- 1) Como você descreveria os principais aspectos do MR (Movimento Recusa) referente à aceitação de gratificações de serviços extraordinários relativa ao censo 2010?
- 2) Em sua opinião, quais foram os fatos que ocorreram para que o MR (Movimento Recusa) não obtivesse sucesso?
- 3) Quais as falhas percebidas na atuação dos negociadores, que coordenavam o movimento?
- 4) Quais os conhecimentos que faltaram para os negociadores terem melhor desempenho neste processo de negociação? Quais os que poderiam ter auxiliado?
- 5) Quais as habilidades que faltaram para os negociadores ? Quais as que poderiam ter auxiliado os negociadores terem melhor desempenho neste processo de negociação?
- 6) Quais as atitudes dos negociadores que prejudicaram a negociação? Quais as atitudes/ou posturas que poderiam ter auxiliado?