

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

Tania Marilia Resende Meireles

**NEGOCIADORES E COMPETÊNCIAS:
QUAIS CARACTERÍSTICAS E QUAL PAPEL LHE SÃO
ATRIBUÍDOS PELOS SERVIDORES DA UFSJ**

Porto Alegre

2010

Tania Marilia Resende Meireles

**NEGOCIADORES E COMPETÊNCIAS:
QUAIS CARACTERÍSTICAS E QUAL PAPEL LHE SÃO
ATRIUÍDOS PELOS SERVIDORES DA UFSJ**

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.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Porto Alegre

2010

Tania Marília Resende Meireles

**NEGOCIADORES E COMPETÊNCIAS: QUAIS CARACTERÍSTICAS E
QUAL PAPEL LHE SÃO ATRIBUÍDOS PELOS SERVIDORES DA
UFSJ**

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 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Rosinha Carrion

Fábio Bittencourt Meira

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho primeiramente a Deus, pela vida que me concedeu e pela oportunidade de cursar um curso de pós-graduação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma universidade muito bem conceituada.

Dedico também à minha família, pelo apoio nas horas difíceis e pela compreensão toda vez em que eu dizia: “Hoje não posso” e “Estou sem tempo”.

Ao meu filho Gabriel por todos os “nãos” que soube entender quando perguntava: “Posso brincar no computador?” E eu dizia: “Hoje não, tenho aula.”.

A todos que me apoiaram na realização dessa tarefa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda equipe do curso de Negociação Coletiva pelo apoio e dedicação dispensados a mim enquanto aluna do curso. À Universidade Federal do Rio Grande Do Sul e ao Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão pela oportunidade de fazer o curso.

A todos os servidores da Universidade Federal de São João del-Rei que se dispuseram a responder o questionário de pesquisa e à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas pela autorização dada para que eu pudesse realizá-la.

RESUMO

Esse estudo objetiva identificar se os servidores da Universidade Federal de São João del-Rei conhecem o tema Negociação Coletiva. Busca investigar se já participaram de algum tipo de negociação, se a negociação atingiu o objetivo esperado, que competências consideram importantes a um negociador que possa vir a representá-los e as demandas que julgam que deveriam ser levadas a uma mesa de negociação. O método de pesquisa *survey* foi utilizado por possibilitar que todos os servidores pudessem participar do questionário de pesquisa, possibilitando ainda fazer uma análise quantitativa dos resultados. A pesquisa é de natureza quali-quantitativa, por analisar quantitativamente as opções dos respondentes do questionário e qualitativamente as questões em que os respondentes expressaram suas concepções sobre o assunto. O trabalho aborda o tema gestão por competências, pela perspectiva de alguns autores como: Ruas (2005), Fleury (2000) e Rabaglio (2001), gestão por competências no serviço público onde os principais autores citados são: Guimarães (2000), Dutra (2001) e Fisher (2001) e por último o tema negociação coletiva e as competências necessárias a um bom negociador, os principais autores citados para abordar esse tema, são: Misoczky (2009), Stoll (2007) e Ruas (2010). Percebe-se através do trabalho que o mapeamento de competências possibilita a identificação das competências que estão disponíveis bem como das que devem ser desenvolvidas em uma instituição, no caso, a Universidade Federal de São João del-Rei e que a participação dos servidores em negociações ainda é pequena.

Palavras-chave: Competências, Gestão por competências e Negociação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1-	Evolução do número de servidores da UFSJ.....	14
Gráfico 2-	Questão número 1.....	36
Gráfico 3-	Questão número 2.....	36
Gráfico 4-	Questão número 3.....	37
Gráfico 5-	Questão número 4.....	38
Gráfico 6-	Questão número 5.....	39
Gráfico 7-	Questão número 6.....	39
Gráfico 8-	Questão número 7.....	40
Gráfico 9-	Questão número 8.....	41
Gráfico 10-	Questão número 9.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do número de servidores da UFSJ.....	34
Tabela 2 - Escolaridade dos respondentes da pesquisa.....	34
Tabela 3- Sexo dos respondentes da pesquisa.....	35
Tabela 4- Carreira dos respondentes da pesquisa.....	35

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	09
	COMPETÊNCIAS, GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO E	
1	NEGOCIAÇÃO COLETIVA E AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS A	
	UM BOM NEGOCIADOR.....	12
1.1	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFSJ.....	12
1.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	18
1.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	22
1.4	NEGOCIAÇÃO COLETIVA E AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS A	
	UM BOM NEGOCIADOR.....	26
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
2.1	MÉTODO DE PESQUISA	33
2.2	INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS.....	34
3	RESULTADOS	44
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
	ANEXOS.....	56

INTRODUÇÃO

A Negociação Coletiva no Serviço Público é um tema novo e ainda pouco estudado. Sua prática e disseminação ainda são incipientes, tanto para a gestão de pessoas da instituição quanto para os seus servidores.

A pouca divulgação dos trabalhos realizados e a demora do servidor em despertar interesse para o assunto e para a sua importância são as principais dificuldades enfrentadas. Os resultados das negociações coletivas que giram em torno do serviço público repercutem, mesmo que em longo prazo, na carreira e conseqüentemente na vida profissional dos servidores. Dessa situação, é que surge o interesse em analisar o quanto os servidores estão, ou não, inteirados do assunto e quais aspectos e características são por eles consideradas relevantes.

Os indícios até aqui percebidos é de que os servidores, ou pelo menos a maioria deles, não conhecem o assunto e que aqueles que sabem do assunto só conhecem superficialmente.

Os servidores, enquanto parte interessada no processo de negociação e nos rumos que a sua cultura e disseminação fazem as instituições tomarem, conhecem ou pelo menos sabem da sua existência? Conhecem suas especificidades e identificam quais características são importantes a um bom negociador? E quanto à gestão de pessoas, o servidor sabe o que é uma gestão por competências? Sabe relacionar sua prática com a prática da Negociação Coletiva? O que ele espera de resultados para sua carreira, para sua vida profissional e para a instituição na qual ele está inserido? Como se portar frente ao cenário de mudanças que estamos vivenciando?

Estas são algumas das questões que pretendemos despertar nos servidores da UFSJ e que eles podem tentar responder para estarem em sintonia com sua instituição e com a realidade do serviço público.

A partir desse cenário de mudanças e da necessidade de uma postura diferenciada por parte dos servidores públicos é que surge a indagação: Os servidores da UFSJ sabem o que é negociação coletiva?

Em função desses questionamentos, o presente trabalho visa identificar as principais competências necessárias a um negociador que possa vir a representar os servidores da Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ - em uma mesa de

negociação e as demandas que esses servidores desejariam levar a uma mesa de negociação coletiva.

O objetivo geral é identificar quais as competências que os servidores da UFSJ consideram necessárias a um negociador que possa vir a representá-los e os objetivos específicos da pesquisa são: analisar se os mesmos conhecem o tema Negociação Coletiva, se já participaram de algum tipo de negociação, se a negociação atingiu o objetivo esperado, como eles buscam se informar sobre o andamento de negociações e identificar o que eles consideram como demandas importantes para uma mesa de Negociação Coletiva.

A realidade contemporânea apresenta uma maior abertura para que problemas sejam colocados e para que haja uma discussão efetiva de possíveis soluções. É interesse da administração que se encontre meios que levem a uma melhor qualidade para que o serviço público realmente se pautem no princípio da eficiência.

Tanto o servidor público quanto a sociedade, são partes interessadas nesse processo, têm papel crucial e esse papel pode ser assumido através da participação. O servidor enquanto agente público, que presta serviço e que deve zelar pela qualidade do serviço prestado e a sociedade enquanto cliente, que paga por um serviço e têm direito de exigir qualidade do serviço que lhe é oferecido.

A partir dessas exigências que hoje são apresentadas, a administração pública se vê frente ao desafio de atender ao anseio da sociedade por uma política que seja mais envolvida com a qualidade do serviço público, assim como transpor as barreiras de uma cultura patrimonialista e que tende ao conservadorismo da ordem vigente. A ordem vigente, em muitas vezes, se fecha à inovação e à consolidação de novas práticas, sendo assim, é também um desafio a ser transposto antes ou ao mesmo tempo em que se implanta uma nova estrutura de administração pública pautada no princípio da eficiência.

Como nunca foi realizada uma pesquisa dessa natureza na UFSJ, torna-se interessante e oportuna tal pesquisa. A instituição em questão foi escolhida pra ser objeto da pesquisa devido ao interesse em saber como e em que medida, a instituição e seus servidores estão inseridos no tema: Negociação Coletiva.

A UFSJ é uma instituição que conta com 46 cursos, diurnos e noturnos, têm em seu quadro aproximadamente 528 docentes e 412 servidores técnico-administrativos e com aproximadamente 6000 alunos.

Pesquisar a realidade de uma Universidade pública brasileira e o envolvimento de seus servidores com a atual política brasileira é de suma importância para a contextualização dos funcionários frente à realidade do país e para buscar uma inserção cada vez maior através da divulgação dos resultados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa também podem viabilizar novas estratégias de valorização e qualificação dos servidores por parte da gestão de pessoas da instituição, pois trará à tona as necessidades e deficiências dos servidores em relação à Negociação Coletiva, vista como um recurso que produz resultados e que é um caminho alternativo de diálogo.

A Negociação Coletiva é uma ponte entre o governo e o servidor público, mas só terá utilidade se bem utilizada por servidores e pelo governo.

No capítulo 1 é apresentado um breve histórico sobre a Universidade Federal de São João del-Rei, como ela surgiu e como se consolidou como uma importante instituição para a região onde está localizada, bem como, de que maneira ela passou a se organizar como uma instituição preocupada com a gestão por competências, o que fica explicitado em seu Plano de Gestão Institucional – PGDI - que foi traçado para o período de 2009-2018.

O capítulo apresenta uma abordagem pelo viés da gestão por competências e de como ela tem se apresentado no serviço público, bem como, quais desafios têm enfrentado. A abordagem leva em consideração as especificidades do serviço público; as mudanças ocorridas no termo competências para chegar ao entendimento em que o termo é hoje usado; e, busca-se estabelecer, também, uma relação entre as competências e a Negociação Coletiva, identificando que competências são necessárias a um negociador.

No capítulo 2 está presente a descrição da metodologia, e, também são apresentados os dados e a tabulação do questionário aplicado aos servidores da UFSJ.

No capítulo 3 realizamos a análise dos principais resultados da pesquisa, explicitando quais dados foram identificados no que se refere à negociação e as competências no âmbito da UFSJ.

1- GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E NEGOCIAÇÃO

A gestão por competências vem ocupando espaço e ganhando importância na administração seja de empresas privadas seja no setor público. Na UFSJ não é diferente e seu plano de desenvolvimento prioriza a gestão por competências. A negociação coletiva vista como um instrumento de resolução de conflitos advindos das relações de trabalho pode se alinhar à gestão por competências para minimizar o desgaste proveniente das relações de trabalho contribuindo para uma maior qualidade dos serviços prestados.

1.1 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFSJ

A Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ originou-se de três instituições de ensino superior existentes em São João del-Rei na década de 1980: Faculdade Dom Bosco de Filosofia, Ciências e Letras; Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis; e Faculdade de Engenharia Industrial. A Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei – FUNREI surge após a assinatura da lei nº 7.555 de 18 de dezembro de 1986 pelo então Presidente José Sarney. Os servidores egressos da antiga Fundação Municipal e da Faculdade Dom Bosco foram abarcados como funcionários da FUNREI e muitos deles ainda estão na UFSJ como servidores ativos.

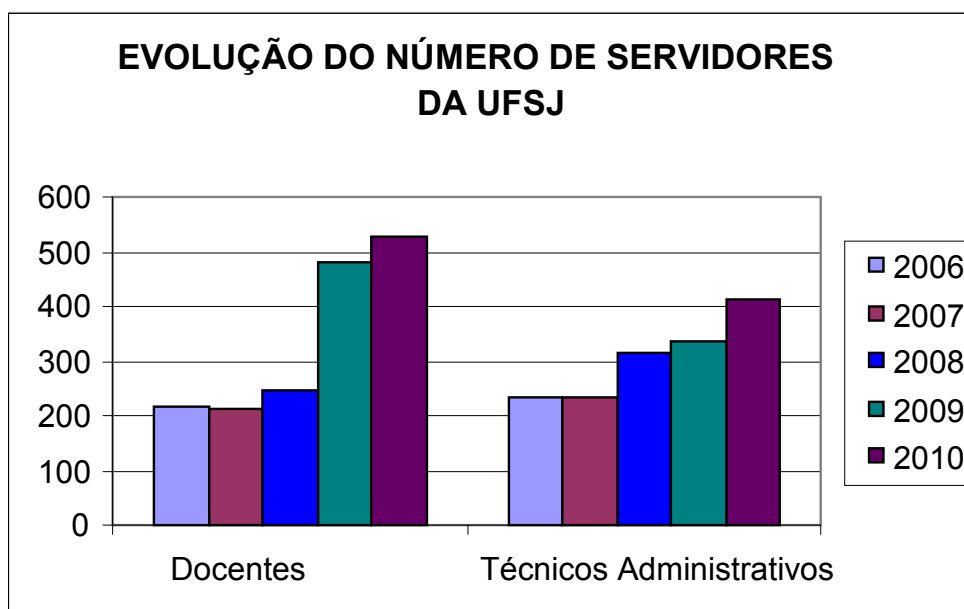
Em 19 de abril de 2002, a instituição foi transformada em Universidade Federal, pela lei 10.425. Em São João del-Rei, a universidade conta com três campi: Santo Antônio, onde fica situada a sede da Universidade, Dom Bosco e Tancredo Neves. Conta também com um Centro Cultural denominado "Solar da Baronesa". Um quarto campus, situado no Alto do Paraopeba entre as cidades de Ouro Branco, Conselheiro Lafaiete, Congonhas São Brás do Suacuí, Jeceaba, Entre Rios de Minas e Belo Vale, um quinto campus no município de Divinópolis e um sexto campus na cidade de Sete lagoas.

A instituição também exerce influência na região, por ser uma instituição de ensino pública, cuja missão é:

A UFSJ, guiada por interesses sociais amplos e comprometida com o desenvolvimento de sua região de abrangência, tem a missão de produzir e difundir conhecimentos, articulando ensino, pesquisa e extensão, proporcionando uma formação profissional orientada por preceitos e valores técnico-científicos, éticos e humanísticos. (PGDI/UFSJ – 2009-2018).

Nos últimos anos a UFSJ vem passando por um processo de expansão em vários aspectos, crescimento físico, no número de cursos, no número de alunos e de funcionários. O grande crescimento no número de servidores efetivos, têm feito a instituição repensar suas práticas de administração de pessoas. Confira no quadro abaixo o crescimento do número de servidores da UFSJ no período de janeiro de 2006 a agosto de 2010.

Gráfico 1



Fonte: DIPES - PROGP¹

A partir do crescimento do número de servidores e das mudanças estruturais físicas e administrativas que se fazem necessárias, a UFSJ traçou objetivos estratégicos a serem buscados para melhorar a qualidade dos serviços prestados e para nortear o desenvolvimento da instituição.

Para isso o Plano de Desenvolvimento Institucional, elaborado para o período de 2009/2018, está sendo acompanhado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento – PPLAN - que anualmente divulga um relatório contendo planilhas com os indicadores das atividades realizadas. Essa avaliação é realizada no mês de

¹ DIPES – Divisão de Administração de Pessoal da UFSJ. PROGP – Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFSJ.

dezembro de cada ano. O objetivo dessa avaliação segundo a instituição é colocar o Plano de desenvolvimento Institucional à prova, para que os acertos possam ser verificados e conferidos, para que os erros também possam ser conferidos e para que as alterações necessárias possam ser feitas. Para a administração da instituição a avaliação permanente é um instrumento que permite perceber se as ações planejadas estão modificando a realidade problemática e alcançando os resultados propostos.

A seguir são descritos os objetivos estratégicos, que segundo informação disponível na página da Universidade, vem norteando e que nortearão a UFSJ no decênio 2009 – 2018 são eles:

1. Ampliar a eficácia e eficiência da estrutura organizacional e física da UFSJ.
2. Aprimorar e ampliar os canais de comunicação e os espaços de diálogo com a comunidade externa e interna.
3. Consolidar a UFSJ diante das novas realidades culturais, tecnológicas e econômicas por meio de ações administrativas e práticas acadêmicas inovadoras.
4. Aumentar o número de docentes qualificados, a produção técnico -científica e a inovação tecnológica.
5. Aumentar e consolidar os cursos de pós -graduação com criação de cursos de doutorado.
6. Ampliar as condições de acesso e permanência de estudantes.
7. Valorizar seus servidores mantendo-os qualificados, capacitados e eficientes para a excelência na gestão do trabalho.

No que diz respeito à gestão dos recursos humanos da Universidade para que esses objetivos possam ser alcançados, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGP) é a encarregada de gerir esses recursos bem como criar o aparato necessário para que esses objetivos possam ser alcançados. A função da PROGP é cuidar para que haja competência, desenvolvimento profissional, institucional e também pessoal, além de zelar pela saúde e integridade dos servidores. Subsidiando o trabalho da PROGP, a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação) – CISPE - , tem a preocupação de identificar junto aos servidores Técnico-Administrativos a necessidades e as demandas por cursos de capacitação, orientar os servidores quanto ao plano de carreira e avaliar anualmente as propostas de lotação de servidores na UFSJ.

A PROGP tem como missão:

Possibilitar aos servidores técnico-administrativos e docentes, bem como aos funcionários contratados por empresas fornecedoras de mão de obra (terceirizados), a potencialização como agentes de transformação social, por meio da implantação de políticas de desenvolvimento humano e social, almejando a melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho.²

A missão da PROGP reflete a preocupação com a capacitação dos servidores e com a melhoria da qualidade de vida, assim como a política da pró-reitoria também reflete essa preocupação e o comprometimento com o desenvolvimento de programas e ações voltados para a capacitação dos servidores. A seguir são elencadas as políticas da PROGP:

1. Desenvolver programas de qualificação e de capacitação continuada para os servidores técnico-administrativos e docentes, buscando a prestação de serviços de qualidade, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos servidores e sua realização profissional como cidadãos.
2. Desenvolver ações de promoção a saúde e segurança no trabalho dos servidores e funcionários terceirizados, buscando o oferecimento de um melhor nível de qualidade de vida no trabalho.
3. Desenvolver ações de assistência social, buscando minimizar as dificuldades no processo de interação social dos servidores da UFSJ.

A PROGP desenvolve ações como o balcão da saúde, que realizado uma vez por ano traz um tema relacionado à saúde para buscar uma melhor qualidade de vida de seus servidores, tem programas de incentivos para que os servidores busquem qualificação e capacitação profissional, oferecendo cursos de capacitação em parceria com os Departamentos da UFSJ e oferecendo ajuda de custo através do PROSER (Programa de Incentivo à Formação de Servidores da UFSJ).

Para que essa política possa ser seguida a instituição traçou alguns objetivos para serem alcançados, são eles:

- 1-Criar condições para o crescimento pessoal e profissional dos servidores, proporcionando oportunidades de conhecimento, desenvolvimento de habilidades e de competências, em compromisso com a instituição e com a sociedade;
- 2-Aprimorar programas de gestão de pessoas e administração do processo de trabalho, buscando o atendimento das necessidades institucionais.

² Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/>, acesso em 18/julho/2010.

Esse conceito de gestão adotado pela UFSJ, bem como suas políticas e objetivos³ permitem avaliar continuamente a instituição e redimensionar seus objetivos, além de identificar pontos positivos e negativos. Esse pode ser o primeiro passo da instituição em direção ao mapeamento de competências de seus servidores e da realocação dos mesmos através desse mapeamento.

1.2 - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de competências tem sido explanado por diversos autores e existe uma gama inesgotável de definições para o conceito. O que se pretende é trabalhar o conceito segundo a visão de certos autores que dialogam com o tema do presente trabalho.

Durante algum tempo o conceito de competências esteve relacionado com a qualificação que o trabalhador tinha para exercer determinada atividade. Ao longo do tempo os conceitos de qualificação e de competências foram se delimitando, tornando possível a distinção entre ambos.

Segundo Ávila (2009, p.4),

A qualificação assentasse sobre os postos de trabalho, sobre a possibilidade de se construir uma carreira linear e crescente, sobre a classificação estática de uma profissão que assegura direitos duráveis e inquestionáveis.

Esse conceito nos reporta à idéia de que a qualificação é independente do indivíduo enquanto agente transformador das relações de trabalho e da sua profissão. Através da qualificação o indivíduo se capacitava para exercer um determinado papel já predeterminado. De acordo com o autor, o conceito estava relacionado com a capacidade e que essa poderia ser adquirida através de treinamento ao se assumir um determinado posto de trabalho.

O distanciamento entre os conceitos de qualificação e de competências se deu devido às alterações sofridas no âmbito das organizações e do próprio trabalho, trabalho aqui entendido em todas as suas conotações, inclusive ao que se refere ao trabalhador enquanto agente que tem sentimentos, dúvidas, emoções e que realiza

³ Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/>, acesso em 18/julho/2010.

trabalho. A partir daí começou-se a verificar que a qualificação estava mais relacionada com o posto de trabalho e com aquilo que é necessário para exercê-lo (ferramentas materiais), do que com as qualidades que cada indivíduo tem em particular.

Essas qualidades individuais que são exercidas de forma única por cada um irão compor o que chamamos de competências. A competência vai agrupar uma situação real e a atitude frente a essa situação, com o objetivo de resolvê-la. O trabalhador precisa agrupar seus conhecimentos, saberes, experiências e atitudes para tomar uma decisão que desencadeará em uma ação. Assim se ele for bem sucedido, ele estará finalizando em sua ação uma competência.

Nem todos são competentes todo o tempo, o que torna difícil classificar uma pessoa como competente ou não. O que se analisa são as ações, determinada ação em determinado contexto é que vai resultar uma competência, não é o trabalhador que é analisado e sim suas ações.

Segundo Rabaglio *apud* Grando (2010, p.2), competência seria “um conjunto de conhecimentos, habilidades atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação.”

Com essa definição Rabaglio conclui que a partir desse conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos o indivíduo pode ser competente em qualquer situação. Mais uma vez, o que será levado em consideração são a situação e como o indivíduo age diante dela.

As competências descritas por Rabaglio (2001) podem ser entendidas aqui como competências individuais e são as atitudes que se esperam que sejam tomadas pelo trabalhador e que concorram para o desenvolvimento organizacional. A estrutura das organizações na atualidade se pauta na iniciativa individual. Uma estrutura organizacional que apóia e estimula a criatividade, o desenvolvimento individual e conseqüentemente organizacional e que busca resultados.

Na mesma linha de Rabaglio, priorizando a ação, Fleury *apud* Dutra (2000, p.27) define competências como: “Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Com a modificação na estrutura das organizações dando lugar a uma estrutura que abra espaço para a criatividade e a iniciativa do indivíduo, cresce também a responsabilidade. Como não há mais nessa estrutura espaço para um controle severo da administração espera-

se responsabilidade do indivíduo sobre suas ações e as conseqüências dessas ações, aumentando a autonomia e a autoconfiança do trabalhador sobre o trabalho que é por ele realizado.

Não é suficiente ser detentor de um saber ou mesmo de vários saberes, mas é sim necessário saber articular esses saberes para agir com competência. É somente na ação que se concretiza a competência.

A noção de competência sob uma perspectiva mais estratégica, começou a ser discutida a partir dos anos 90, período onde as relações de trabalho sofreram alterações, ficando mais evidente a noção de concorrência, o aumento do trabalho informal, o foco nas prestações de serviços e a imprevisibilidade de negócios e atividades, além das crises nas associações sindicais, como relata Ruas (2005). Essa noção de competências vai abranger o foco principal dos conceitos trabalhados até aqui e dos autores citados, a de que as competências são baseadas no desenvolvimento, aprimoramento de capacidades e conhecimentos que são mobilizados frente a um evento.

A identificação de uma situação inesperada, a seleção das capacidades necessárias e a mobilização delas em uma ação para enfrentar essa situação é que vão desencadear uma competência.

As competências individuais devem estar alinhadas de tal forma aos objetivos organizacionais, que seu conjunto e sua interação irão compor as competências coletivas. Determinadas atividades de prestação de serviços e a obtenção de certos produtos envolvem vários trabalhadores, setores de uma empresa ou organização e até mesmo toda empresa ou organização, sendo o resultado almejado fruto de competências coletivas. As competências coletivas normalmente são aquelas que envolvem tanto a atividade da organização como um todo, quanto os setores que compõem essa organização. Essas competências estão relacionadas à visão, missão e intenção estratégica da empresa ou instituição.

Segundo a pesquisa de Ruas (2005), percebe-se que a perspectiva individual de competência predomina em relação à perspectiva coletiva. A noção de competência ainda não se voltou para a perspectiva de um instrumento de desenvolvimento da organização e das pessoas. Entre trabalhadores e organizações o que ocorre é uma troca de competências. A organização vai absorver tudo aquilo que o trabalhador pode oferecer em termos de competências, suas habilidades, qualificações e conhecimentos. Em contrapartida a empresa vai propiciar ao

trabalhador os meios para desenvolver-se e capacitar-se, preparando ambos para enfrentarem novas situações, novos eventos. Como destaca Dutra (2001, p.27):

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios.

Um evento é aquilo que não pode ser previsto dentro do fluxo de trabalho. É uma situação que foge à rotina de trabalho e que vai exigir do trabalhador uma atitude para resolvê-lo. Essa atitude deve ser tomada de forma responsável alinhando os conhecimentos, as habilidades, as qualificações e as experiências do trabalhador ao evento enfrentado. É nesse momento, o da ação, que o trabalhador poderá demonstrar competências. É diante de uma situação inesperada que o trabalhador vai agir de forma competente e agir dessa maneira não é uma atribuição da função que ele ocupa, mas é inerente a cada trabalhador, é individual.

Apesar de ser individual a maneira como cada trabalhador vai agir frente a um evento, essa maneira deve englobar também o trabalho em equipe. Os eventos mais complexos provavelmente exigirão do trabalhador atitudes e comportamentos que envolvam a flexibilidade, a negociação e o trabalho em equipe. Mais do que estar qualificado a fazer uma determinada tarefa, o trabalhador precisa saber identificar e selecionar a maneira como essa tarefa será realizada. Isso porque o trabalhador deve visar o resultado de sua ação como um todo, ou seja, para a organização e para o seu consumidor, seja ele um consumidor de bens ou de serviços.

Olhando o processo como um todo e tendo como foco o resultado, não há como dissociar da ação do trabalhador que ele estará agindo de forma competente para atender a um consumidor. Resultando desse processo e dessa nova experiência há uma nova configuração de competência que poderá servir de apoio para o enfrentamento de um novo evento.

Percebe-se que para enfrentar, agir frente a um novo evento, o trabalhador precisa agrupar alguns fatores que lhe são disponíveis para realizar uma ação. É o agrupamento desses fatores que vai permitir ao trabalhador agir de forma bem sucedida. Não basta que o trabalhador tenha conhecimento, tenha recursos materiais disponíveis e saiba fazer determinada tarefa, espera-se que ele saiba agir, que ele agrupe todos esses fatores frente a um evento e o transforme em uma ação

bem sucedida, agindo de forma competente. Não é o sujeito que deve ser chamado competente, mas a ação que ele executou frente a uma determinada situação.

O que vai determinar que capacidades e em que intensidade elas precisarão ser agrupadas ou mobilizadas para a execução de uma determinada tarefa e por fim de uma competência é a situação, o momento, o evento. Cada tipo de evento que estará condicionado a uma série de fatores, como o tempo disponível para a realização da tarefa e aos recursos materiais disponíveis, pode exigir do trabalhador uma determinada competência ou várias competências e a competência por sua vez exigirá capacidades necessárias a serem mobilizadas para a concretização da ação e para o desenvolvimento da competência. Assim percebe-se que o foco é o resultado que se espera através desse processo e não o processo em si (maneira como deve ser feito), como acentua Ruas (2005, p.8):

As *capacidades* podem ser entendidas como potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizados numa situação específica. Esses potenciais (conhecimentos, habilidades, atitudes passíveis de desenvolvimento) teriam sido desenvolvidos em circunstâncias anteriores, por vezes em processos de formação e/ou treinamento específicos, outras vezes durante as próprias práticas de trabalho. Observe-se que às capacidades (que aparecem aqui como elementos intangíveis) podem estar associadas outros tipos de *recursos*, como instrumentos e equipamentos, sistemas de informações, instalações diversas, etc, no caso sob a forma de *recursos intangíveis*.

O uso do termo competências e o desenvolvimento das mesmas estão mais focados no resultado do que no processo. Alinhado a essas capacidades podem ser necessários também recursos materiais para o desenvolvimento da competência esses recursos materiais podem ser: maquinários, sistemas de informações, lápis, borracha, etc.

O termo competências, como já citado, possui uma heterogeneidade muito grande de definições, o que se percebe é que apesar da heterogeneidade e do tratamento diferenciado que cada autor dá ao tema é que, alguns deles como Ruas (2005), Fleury (2000) e Rabaglio (2001), convergem no sentido de que competência é uma mobilização de capacidades, conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes que o trabalhador desenvolve e adquire e que através de uma ação por ele realizada frente a um evento, o trabalhador pode concretizar uma competência. É através da ação de um indivíduo que se pode avaliar a competência, é a ação frente a uma determinada situação que é avaliada e não o indivíduo que a realizou. O desempenho do indivíduo é analisado pelas várias ações que ele realiza como

resultado de seu trabalho e a competência é um instrumento utilizado para atingir o desempenho esperado.

1.3 – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Detecta-se através do estudo feito até aqui que é necessário que haja uma sintonia entre aquilo que se deseja, espera e necessita em termos de gestão de pessoas de uma organização e de seus funcionários e aquilo que na prática acontece. É preciso traçar novas metas e práticas inovadoras para alcançar esse objetivo.

Um novo modelo de gestão de pessoas mais inovador e flexível é um desafio, principalmente no serviço público, onde o apego às práticas burocráticas, patrimonialistas e conservadoras ainda são muito observadas. O desafio que se coloca para o setor público é conciliar a gestão por competências, que o torna mais flexível e que traz benefícios positivos e necessários, a uma gestão mais flexível com os pontos negativos que essa flexibilidade possa vir a trazer. As atitudes a serem tomadas e as práticas a serem implantadas precisam levar em conta o trabalhador, já que não existem competências sem ação e não há como dissociar a ação do desempenho do trabalhador.

Essa flexibilidade na gestão tem que refletir também na forma como o trabalhador é encarado pela gestão. Uma mudança cultural que rompa com a maneira como o trabalhador é visto e com a própria maneira como ele (trabalhador) se vê se faz necessária. As capacitações voltadas para o trabalhador e para os objetivos da organização são uma ferramenta e uma forma do trabalhador se valorizar. O próprio trabalhador encara a capacitação como uma ferramenta à medida que ele mesmo busca se capacitar.

O que a gestão de pessoas busca é alinhar os interesses da instituição ao comportamento dos servidores, pois a gestão é o conjunto de práticas que a administração coloca em execução para atingir os objetivos traçados pelas instituições. A instituição deve criar o aparato para que o servidor seja capacitado a exercer suas funções com competência. A gestão de pessoas promove ações que gerem essa capacitação e o envolvimento necessário do trabalhador com a instituição. Ela define estratégias e as formaliza para direcionar o comportamento

humano nas instituições. Deve também promover ações de valorização do trabalhador para que o conjunto dessas ações gere a já citada sintonia na relação entre servidor e instituição. Cabe à gestão de pessoas da instituição zelar para que os interesses antagônicos não gerem conflitos, ou mesmo que esses conflitos possam ser gerenciados, funcionando como instrumento de resolução de conflitos, pois o trabalho também é cooperação e não só uma busca por interesses antagônicos.

Ambos, trabalhador e instituição, têm que estar conscientes do seu papel e da realização de seus interesses percebendo que o trabalho, segundo Fisher (2001, p.14), se faz através de

(...) relações essencialmente humanas – sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais. O que pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos.

Assim, a gestão se difere da administração, porque envolve relações humanas, não é possível produzir comportamentos. Essa diferenciação é destacada por Fisher (2001, p.19): “Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se “gestão” uma ação para a qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser “gerido”” (FISHER, 2001, p.19). A gestão lida com comportamentos ela pode expor seus interesses e estimular seus trabalhadores para que os comportamentos se voltem à realização desses interesses.

É a gestão por competências que avalia quais e como as competências vão levar aos interesses e objetivos propostos pela instituição. Esse é um processo contínuo, ela está sempre definindo metas e identificando as competências necessárias para se chegar ao desempenho esperado, depois observa o desempenho para avaliar se há competências que não estão disponíveis para então traçar ações que sejam capazes de captar ou mesmo capacitar servidores para desenvolver essas competências. Esse tipo de comportamento por parte da gestão de pessoas torna possível ao servidor visualizar o que se espera dele e identificar o que ele deve ser capaz de fazer. Deve estar claro para ambos, gestão e trabalhadores qual a missão, objetivos e a estratégia organizacional, para tornar mais clara o estabelecimento de metas e a busca de meios para o alcance das mesmas.

A continuidade do processo e o compromisso de se estar mapeando competências, segundo Grando (2010), pode contribuir como um instrumento auxiliar à administração pública e ao setor de recursos humanos, na identificação e mapeamento de competências, na nomeação de servidores, seja de cargos efetivos ou de cargos em comissão, possibilitando a alocação de competências com base no conhecimento, habilidades e atitudes, e também com base no planejamento e desenvolvimento de competências, conforme os objetivos e as estratégias organizacionais.

Esse tipo de comportamento por parte da administração permite um maior aproveitamento da capacidade de cada servidor, ao passo que também diminui o número de funcionários insatisfeitos por estarem exercendo uma função que não é compatível com os seus anseios, suas afinidades e habilidades. Os laços que existem entre os objetivos individuais e coletivos ficam mais estreitos, diminuindo insatisfações e conflitos.

A administração das pessoas encarada com esse objetivo provavelmente repercutirá na qualidade do resultado, seja esse resultado um bem ou um serviço. Tanto a administração quanto o trabalhador estão ali para atender a um consumidor e no serviço público esse consumidor é a população.

Segundo Guimarães (2000, p.130),

A lógica que está por trás dessa racionalização é uma mudança paradigmática na qual o modelo de gestão, baseado na hierarquia, cede lugar a um novo modelo fundamentado na flexibilidade, da qual a abordagem da competência é um dos componentes.

O desafio que se coloca para o setor público é conciliar, a gestão por competências, que o torna mais flexível e que traz benefícios positivos e necessários a uma gestão mais flexível, com os pontos negativos que essa flexibilidade possa vir a trazer. Ela pode trazer novas tecnologias e uma melhor qualidade, mas é preciso atentar para gerenciar problemas que podem surgir como a redução dos postos de trabalho, a precarização do emprego e até a redução de salários.

As atitudes a serem tomadas precisam levar em conta o trabalhador, já que, não existem competências sem ação e não há como dissociar a ação do desempenho do trabalhador. É uma mudança cultural que se apresenta, uma mudança na forma como o trabalhador é visto e na maneira como ele próprio se vê, para que possa haver valorização do trabalhador.

A gestão por competências no serviço público visa à melhoria da qualidade do serviço prestado à população. O servidor público deve agregar valor àquilo que ele produz para oferecer à população. Ter a competência necessária para realizar determinada atribuição não é garantia de um bom resultado. Além de todos os elementos necessários ao desenvolvimento de determinada competência é necessário ainda alinhar a esses elementos aquilo que o trabalhador vai entregar como resultado. Nessa entrega vai estar incluído a maneira como o trabalhador vai desenvolver a atividade, a identificação e seleção dos meios e competências necessárias e também como ele vai encarar aquilo que ele está produzindo, agregando valor ao resultado de seu trabalho. Essa entrega também vai ser crucial para a qualidade dos resultados.

1.4 - NEGOCIAÇÃO COLETIVA E AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS A UM BOM NEGOCIADOR

A Negociação Coletiva é um tema ainda incipiente no serviço público. Isso porque são muitos os entraves e dificuldades enfrentados para a efetiva implantação da Negociação Coletiva como instrumento de resolução de conflitos no serviço público.

A seguir vamos apresentar os conceitos básicos de Negociação Coletiva, seus princípios e objetivos bem como os principais entraves e dificuldades para sua prática efetiva no serviço público.

A negociação pode ser entendida como um processo em que as partes irão expor suas posições e seus objetivos frente à negociação. O que se espera é que as partes caminhem, deixando sua posição inicial e indo para um ponto onde um acordo possa acontecer. As posições iniciais e os objetivos das partes podem ter pontos em comum e/ou mesmo serem opostos. Quando os objetivos das partes têm pontos em comum espera-se que a negociação seja tranqüila, assim como o acordo proveniente dessa negociação, o que nem sempre acontece. Quando os objetivos são opostos a negociação pode demandar um maior tempo na exposição dos motivos e da necessidade de se alcançar os objetivos, demandando conseqüentemente maior tempo para um possível acordo.

Negociação seria então, conforme define Misoczky⁴ (2009, p.6), “um processo no qual duas ou mais partes, com interesses comuns e opostos, trocam informações ao longo de um período de tempo, com o objetivo de chegar a um acordo em suas relações futuras.”. Percebe-se que a Negociação ocorre no âmbito das idéias, em alguns casos ela pode até ser sobre valores comerciais, mas o seu propósito ultrapassa esse nível apenas de valores, envolvendo todo um aparato ideológico de exposição de objetivos, motivos e razões para que aquela negociação esteja acontecendo e para que os objetivos sejam alcançados.

A negociação tem como objetivo produzir acordos coletivos ou convenções coletivas. A convenção é resultado de uma negociação entre sindicatos. O sindicato dos empregadores e o sindicato dos trabalhadores. Já o acordo coletivo é resultante de uma negociação entre o sindicato dos trabalhadores e o empregador. O que diferencia um acordo coletivo de uma convenção são os agentes que estarão envolvidos na negociação.

A negociação coletiva pode ser vista como um meio democrático de solução de conflitos que possam vir a surgir das relações de trabalho. É um meio democrático que abre espaço para ambas as partes, durante certo período, para que possam expor suas necessidades, anseios e objetivos, bem como suas condições em atender aos anseios da outra parte, a fim de, ao final da negociação se chegar a um acordo. Esse acordo vai representar o ponto de equilíbrio entre as partes e irá suprir as demandas de necessidades das relações de trabalho naquele momento.

O conceito de negociação exposto até aqui é um conceito que pode exprimir as necessidades das relações de trabalho tanto no campo privado quanto no público. Em ambos os casos a negociação exprime seu princípio básico, o princípio da autonomia. Essa autonomia é expressa pelo poder dos representantes em uma negociação de representar a vontade coletiva. Os grupos têm autonomia de auto-regular seus interesses e de fazer esses interesses serem defendidos por seus representantes frente ao Estado, ao mesmo tempo, o processo confere ao Estado a autonomia de reconhecer as decisões tomadas sobre esses interesses tornando o processo legítimo.

⁴ Esta é a autora da apostila de Negociação I, disciplina oferecida durante o curso de Negociação Coletiva da URGs, à qual me refiro outras vezes durante o texto.

A legitimidade do processo de negociação vem do fato de que a ordem vigente, ou seja, a legislação não foi atropelada, incluindo aqui o direito de acesso às informações. Para o setor público esse é um ponto que não ficou claro com a constituição de 1988, pois ela reconheceu o direito de greve e o da livre associação sindical, abrindo a possibilidade de haver negociação coletiva de trabalho no setor público, porém, não regulamentou a negociação em si.

A negociação coletiva possui alguns princípios, entre eles o já citado princípio da autonomia da vontade coletiva, o da compulsoriedade negocial, o da boa fé, o da razoabilidade, o da paz social, o da igualdade e o do contraditório.

Segundo o princípio da compulsoriedade negocial, só se pode afirmar que há a impossibilidade de negociar após ter ocorrido a tentativa de se negociar, esta compulsoriedade se deve ao fato de a negociação ser um direito constitucional garantido pelo art. 7º da Constituição de 1988 e pelo art. 114 § 2º da Emenda Constitucional nº 45 de 30 de dezembro de 2004.

Dentre os princípios da negociação coletiva, o da boa fé deve estar presente do início da negociação até a execução do acordo, se esse princípio for seguido, a vontade de conciliação prevalecerá durante todo o processo. O acesso à informação vai conferir legitimidade ao processo, sem esse princípio um processo de negociação não pode ser considerado legítimo, pois não houve livre acesso às informações.

O princípio da razoabilidade diz que as partes devem agir com a razão e com moderação, ele age vinculado ao princípio de acesso à informação, pois é através desse princípio que serão feitas as exigências e propostas em conformidade com os fatos, com a realidade.

Se uma negociação é eficaz ocorre um equilíbrio entre as partes, o que contribui para a prevalência da paz social, sendo esse mais um princípio da negociação.

A igualdade também é outro princípio importante, é necessário que as partes se encontrem em igualdade de condições para conferir legitimidade ao processo.

O último princípio, o princípio do contraditório é a razão de ser de uma negociação. O confronto de interesses, idéias e posições é que vão gerar uma futura negociação.

Com base nesses princípios a negociação coletiva tem algumas funções a serem desempenhadas por ela, que segundo Stoll *apud* Misoczky (2009, p. 15 e 16),

são: “(...) as *jurídicas* (normativa, obrigacional, compositiva) e as *não jurídicas* (política, econômica, social, participativa e pedagógica)”.

Detalhando essas funções temos que a *função jurídica* abrange as funções normativa, obrigacional e compositiva. A função normativa está relacionada à criação de normas a serem aplicadas às relações individuais de trabalho, no âmbito da representação dos signatários do instrumento normativo. Nesse sentido, a Negociação Coletiva propicia a complementação da lei já que normas são criadas e asseguram direitos ainda não previstos em lei em relação à Negociação Coletiva de trabalho. A função obrigacional vai estabelecer as obrigações e os direitos a serem exercidos entre os sujeitos participantes com base no que foi estabelecido pelo instrumento normativo. A função jurídica compositiva possibilita que a negociação coletiva atue como um canal que evita a atuação jurisdicional, pois possibilita a autocomposição por parte dos interessados.

Já a *função não jurídica* abrange as funções política, econômica, social, participativa e pedagógica. Política porque representa o diálogo entre as partes interessadas que estão inseridas em uma sociedade democrática, na busca do equilíbrio entre as divergências existentes. Exerce função econômica, pois na maioria das vezes a principal reivindicação dos trabalhadores tem natureza econômica. Em situações de instabilidade econômica a negociação coletiva possui uma função ordenadora, ela vai estabelecer um ponto em que as partes sejam atendidas. A negociação tem função social no sentido que permite a participação dos trabalhadores no processo de decisão sobre a organização da qual naquele momento fazem parte e incentiva a participação dos trabalhadores e dos empregadores no processo que lhes é próprio, visando à solução mais adequada para as partes envolvidas, exercendo também função participativa. Quanto à função pedagógica, podemos identificá-la na negociação coletiva, pois, periodicamente possibilita aos envolvidos o aprendizado com a experiência. A experiência leva ao aperfeiçoamento das técnicas de abordagem e de discussão e isso ganha em riqueza quando há participação de especialistas, como advogados e mediadores em uma negociação.

Entendidas as funções da negociação coletiva percebemos que ela é um instrumento de solução de conflitos muito importante tanto na iniciativa privada quanto no setor público. É um meio ao qual se pode recorrer para evitar greves, um direito do trabalhador, mas uma medida extrema, que pode causar prejuízos e

desgastes tanto ao trabalhador quanto ao empregador, como confirma Stoll *apud* Misoczky (2009, p. 14): “A negociação coletiva do trabalho é, inegavelmente, um meio pelo qual se promove a paz social, favorecendo o diálogo e a solução de conflito, não podendo deixar de ser considerada para o trabalhador da administração pública.” (STOLL, 2007, *apud* MISOCZKY, 2009, p.14).

A constituição de 1988 instituiu o direito à livre associação sindical e o direito de greve aos servidores públicos, mas foi omissa quanto ao direito à negociação coletiva. Porém “(...) o tema da greve está essencialmente vinculado ao da Negociação Coletiva, já que esta deve ser tentada primeiro visando à solução do conflito e, em certa medida, evitar a própria greve, como explicita a Lei número 7.783.” (MISOCZKY, 2009, p.29). Tanto para Stoll (2007), quanto para Misoczky (2009), a Negociação Coletiva precisa ser regulamentada no serviço público, pois a Constituição de 1988 não a contemplou, instituindo apenas a livre associação sindical e o direito de greve. Veja o que diz o Art. 3º da Lei 7.783/89, de 28 de junho de 1989: “Frustrada a negociação ou verificada a impossibilidade de recursos via arbitral, é facultada a cessação coletiva do trabalho.” Por esse artigo percebe-se que a Negociação deveria anteceder à greve na tentativa de resolução de conflitos, daí a necessidade de sua regulamentação no serviço público.

Para Stoll (2007), a negociação coletiva seria uma extensão do direito de sindicalização já assegurado pela constituição de 1988, aos servidores públicos. Isso porque um dos principais objetivos das organizações sindicais é exatamente obter êxito nas negociações coletivas de trabalho. O servidor público pode exercer a sindicalização, mas o sindicato não pode exercer um dos seus maiores objetivos, que é representar seus sindicalizados a fim de obter êxito nas negociações coletivas de trabalho.

A legalização da negociação coletiva no serviço público pode contribuir para a disseminação de uma cultura de negociação no Brasil, pois apesar de muitas organizações públicas estarem se esforçando para estabelecer práticas de negociação coletiva o dispositivo legal é importante para afirmar a negociação como uma prática no setor público.

A negociação coletiva no setor público tem algumas especificidades do ponto de vista político, econômico, organizacional e até mesmo legal. A primeira dificuldade ou mesmo desafio a ser enfrentado pelo Estado é negociar sem perder a autoridade que lhe é inerente.

A administração do Estado precisa, para negociar, de compartilhar o seu poder já que vai colocar em pauta para a negociação o poder de decidir sobre salários e condições de emprego, pois é também um empregador, sem perder sua autoridade e com o zelo de não gerar insatisfações que possam gerar novos conflitos. No entanto, quando as políticas (que são formuladas pelo estado) envolvem relações de trabalho ou mesmo quando os interesses conflitantes em uma negociação envolvem questões de interesse nacional, a soberania do Estado deve prevalecer.

No serviço público duas questões se entrelaçam em relação ao exercício da negociação coletiva, pois o Estado tem o papel de formulador de políticas públicas e nesse caso também o papel de empregador. Alterações nas condições de trabalho e também de remuneração no setor público acabam por repercutir na qualidade dos serviços prestados pelo governo. Essas questões de remuneração podem ser confundidas com políticas públicas já que a remuneração dos servidores públicos (e que também são ao mesmo tempo parte integrante da sociedade, são cidadãos) é paga com dinheiro público.

O histórico da política brasileira que envolveu e que envolve ainda na atualidade escândalos, corrupção e práticas patrimonialistas acabam por gerar desconfiança no segmento da sociedade, que também é diretamente envolvido no processo. Diretamente envolvido porque além de ser o consumidor direto dos serviços prestados pelo setor público é também controlador dos gastos com dinheiro público. Segundo Cheibub *apud* Misoczky (2009, p. 10),

(...) O Estado hoje é uma organização complexa, composta por diferentes ministérios, secretarias ou agências semi-autônomas. Essa forma organizacional do Estado, em todos os seus níveis de governo, faz com que as negociações coletiva no setor público tenha natureza multi-lateral.

Negociação multi-lateral, na concepção de Misoczky (2009, p.10), “é o processo de negociação no qual mais de duas partes estão envolvidas”. A complexidade da Negociação Coletiva no setor público se dá principalmente por essa natureza multi-lateral. Quanto maior o número de envolvidos em uma Negociação, maior é o número de idéias, perspectivas e interesses em pauta, o que dificulta e torna o processo ainda mais moroso, mas uma Negociação com essas características que seja bem articulada e que tenha como resultado um acordo é com certeza também muito enriquecedora para todos os envolvidos no processo.

No contexto de uma negociação é possível identificar algumas competências necessárias a um representante de uma classe para que os resultados da negociação seja o mais proveitoso possível. Um representante deve ser capaz de:

- Analisar, saber identificar a outra parte na negociação, ou seja, colher dados que lhe permita saber quem é a outra parte na negociação, seu perfil e seus interesses.
- Ter objetividade. Uma pauta de reivindicações deve ser clara e objetiva, é importante saber o que se quer com uma negociação.
- Ter poder de argumentação. O representante deve saber agir e interferir no momento certo, com conhecimento de causa para tentar obter um melhor resultado na negociação.

Em uma negociação um representante, segundo Ruas (2010)⁵: “identifica posição de todos os participantes do processo face aos interesses que defende; avança e recua no processo, conforme a necessidade; não perde de vista os objetivos durante o processo;” Ele deve ainda ter uma orientação voltada a resultados considerando quais objetivos ele busca alcançar e quais os limites que ele deve considerar.

Ainda conforme Ruas (2010, Slide da Disciplina de Competências), o representante “cria argumentos articulados à posição de potenciais parceiros; considera as mudanças de rumo como oportunidades de reforçar os interesses que defende; busca novas alternativas para enfrentar os impasses ou dificuldades do processo;”. O poder de argumentação é essencial para o bom êxito de uma negociação. Só é capaz de bem argumentar aquele que tem conhecimento, por isso é importante conhecer a legislação que envolve as negociações, as pautas que serão negociadas e a real necessidade daquilo que se reivindica e conhecer a outra parte na negociação.

Algumas habilidades como: saber ouvir, saber analisar o que ouviu e saber argumentar a seu favor e atitudes como: disponibilidade para se inteirar da negociação, ouvir os demais membros do grupo e ter iniciativa são fatores que podem colaborar para o bom êxito de uma negociação.

⁵ Informação retirada do Slide utilizado em exercício na disciplina de Competências do curso de Negociação Coletiva da UFRGS

2- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 – MÉTODO DE PESQUISA

Como o objetivo do presente trabalho foi investigar e obter informações a respeito da interação dos servidores da UFSJ com o tema Negociação Coletiva optou-se pelo método survey. Utilizou-se um questionário para avaliar quais competências são consideradas relevantes a um bom negociador segundo os servidores da UFSJ e o que esses servidores têm de conhecimentos sobre os objetivos e finalidades da Negociação Coletiva.

A presente pesquisa é de natureza quali-quantitativa, qualitativa quando busca compreender quais os significados os servidores da UFSJ atribuem à Negociação Coletiva e quantitativa quando busca coletar informações sobre quais características são consideradas relevantes a um bom negociador.

A coleta de dados foi realizada tomando como base o sistema de amostra. O tipo de coleta foi do tipo corte-transversal, pois a amostra foi obtida em um único momento. A coleta foi feita dessa maneira, por se tratar de uma instituição com 528 docentes e 412 servidores técnico-administrativos, tornando inviável a coleta de dados sob a forma de questionário, com toda a população. Inviável devido à restrição de recursos e de tempo, pois a UFSJ é formada por seis campi, sendo 3 no município de São João Del-Rei, um no município de Divinópolis, um no município de Sete Lagoas e um campus entre os municípios de Ouro Branco e Conselheiro Lafaiete.

Outro fator que tornou inviável a coleta de dados com toda a população é o volume de dados a serem analisados após a coleta. Além disso, estudos comprovam que o custo de aumentar o tamanho da amostra não compensa o aumento da qualidade das informações obtidas.

Como a UFSJ possui o correio eletrônico da Instituição, a coleta de dados foi feita sob a forma de questionário e enviado a todos os funcionários com e-mail cadastrado. Assim, o questionário e a realização da pesquisa chegaram ao conhecimento da grande maioria dos servidores. A amostra da presente pesquisa foi definida pelo número de servidores que responderam ao questionário.

A metodologia utilizada foi o método survey do tipo descritivo, pois o que se pretendeu foi mapear em que proporção o fenômeno, no caso a Negociação Coletiva, está presente na população investigada e quais características essa população considera relevante a um bom negociador.

2.2 – INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada através de um questionário enviado a todos os servidores que possuem e-mail cadastrado no correio da UFSJ. O período de realização da pesquisa se estendeu do dia 05 de Agosto de 2010 a 13 de Agosto de 2010. Esse período corresponde à data do envio do questionário pelo correio eletrônico da Universidade até a data limite estabelecida para que os respondentes enviassem o questionário preenchido.

A UFSJ possuía na data da realização da pesquisa em torno de 974 e-mails cadastrados, incluindo nesse número alunos. Como o objeto da pesquisa era apenas os servidores, acredito que cerca de 870 servidores receberam o e-mail. Destes 64 responderam ao questionário e que aqui representam a amostra de minha pesquisa.

Como a UFSJ vem passando por um período de expansão e durante o ano de 2010 foram admitidos 122 novos funcionários (como podemos observar pela tabela abaixo que representa a evolução do número de servidores do ano de 2006 até o ano de 2010), alguns responderam que não teriam ainda condições de avaliar a UFSJ em relação às perguntas propostas. Outros, porém, apesar de terem sido admitidos em 2010 na instituição responderam ao questionário. A seguir quadro do aumento dos servidores de 2006 a 2010, incluindo inclusive o número de admissões realizadas em 2010.

Tabela 1 - Evolução do número de servidores da UFSJ

	Docentes Efetivos	Técnicos Administrativos	Aumento em % em relação ao ano anterior	
			TA	D
2006	216	236		
2007	214	235		
2008	246	314	33,62	14,95
2009	482	336	7,01	95,93
2010	528	412	22,62	9,54

Fonte: Adaptado de: <http://www.ufsj.edu.br/>

O questionário contou com uma breve apresentação da pesquisa, com a identificação da pesquisadora e dos objetivos da pesquisa, o que se verifica no Anexo I. Contou ainda com um comprometimento de divulgar, àqueles que participassem respondendo ao questionário, os resultados da pesquisa depois de concluída.

O cabeçalho de identificação pedia dados do respondente, como: o campus em que trabalha, qual cargo exerce na instituição, há quanto tempo trabalha na UFSJ, se exercia alguma função gratificada, qual a idade, o sexo e o grau de escolaridade.

Nas tabelas a seguir pode-se observar a freqüência simples da escolaridade, do sexo e da carreira dos respondentes da pesquisa.

Tabela 2 - Escolaridade dos respondentes da pesquisa

Médio	4
Graduado	25
Especialista	24
Mestre	4
Doutor	6
PHD	1

Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

Tabela 3 - Sexo dos respondentes da pesquisa

Masculino	23
Feminino	41

Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

Tabela 4 - Carreira dos respondentes da pesquisa

Docentes	14
Técnico-Administrativos	50

Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

A maioria dos 64 respondentes é do sexo feminino e possuem especialização. Apenas 14 docentes responderam ao questionário, os docentes lidam com a pesquisa de campo mais que os servidores técnico-administrativos, mas poucos responderam a pesquisa. Apesar da instituição possuir um número considerável de técnicos de nível de escolaridade elementar, 73 servidores, percebe-se que nenhum respondente tinha apenas o nível elementar, o que pode ser um indício de que os servidores com maior grau de escolaridade mostram-se mais envolvidos e interessados com as questões que envolvem a universidade.

A seguir são apresentadas as questões aplicadas no questionário, bem como a tabulação dos dados. As opções de respostas às perguntas podem ser verificadas no Anexo I.

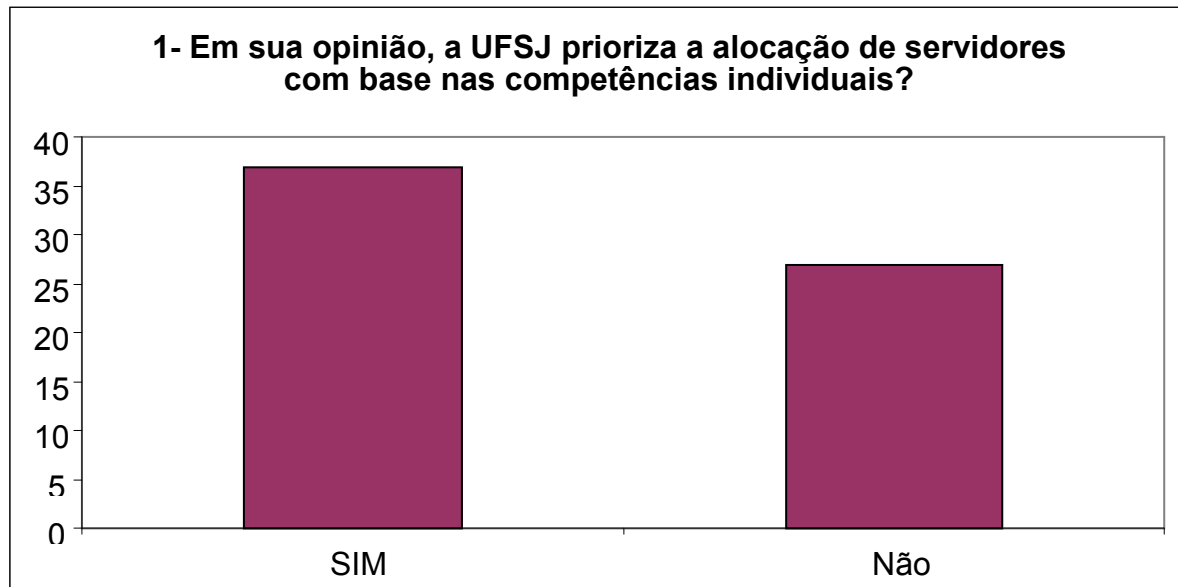
Questão número 1: Em sua opinião, a UFSJ prioriza a alocação de servidores com base nas competências individuais?

A questão tinha duas opções de escolha, sim ou não. A maioria dos respondentes escolheu a opção sim. Entre os 64 respondentes, 37 consideraram que a gestão de pessoas da UFSJ prioriza a alocação de servidores levando em considerações as competências individuais, enquanto que 27 respondentes consideraram que não.

Essa questão trata da alocação de servidores com base nas competências individuais e mostrou ser de interesse da maioria. Esse interesse foi demonstrado através de solicitações feitas pelos servidores para receberem o resultado da pesquisa e o quantitativo de respostas a essa questão.

Veja a seguir o gráfico das respostas obtidas.

Gráfico 2- Questão 1

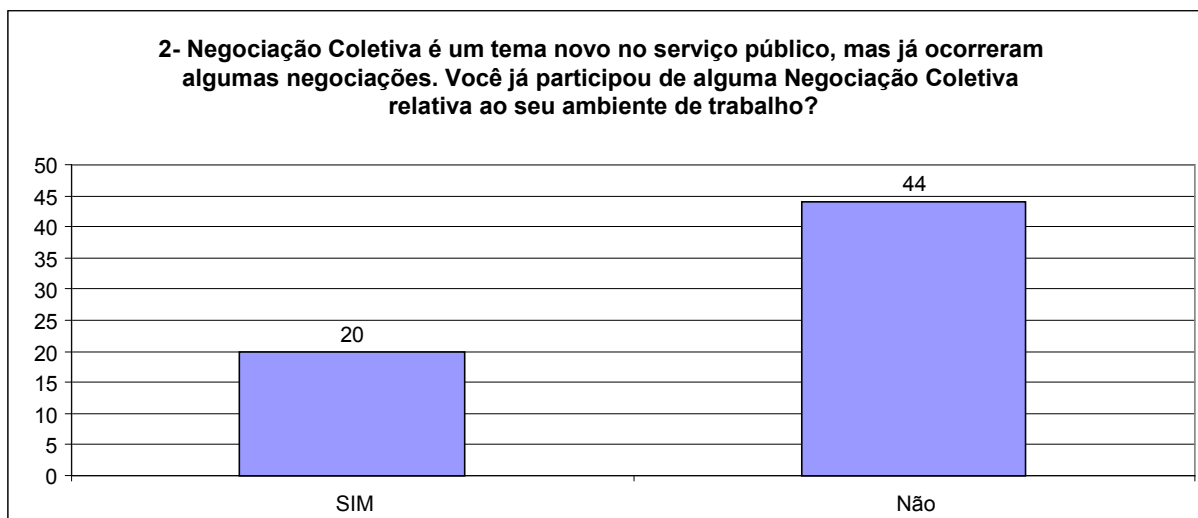


Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

Questão número 2: Negociação Coletiva é um tema novo no serviço público, mas já ocorreram algumas negociações. Você já participou de alguma Negociação Coletiva relativa ao seu ambiente de trabalho?

A questão tinha duas opções de resposta, sim ou não. Apesar de ser a minoria que tenha participado de uma negociação coletiva, 20 respondentes, o número é considerável, mas importante parcela dos respondentes escolheu a opção não, 44 dos respondentes. Veja a seguir o gráfico das respostas obtidas.

Gráfico 3 – Questão 2



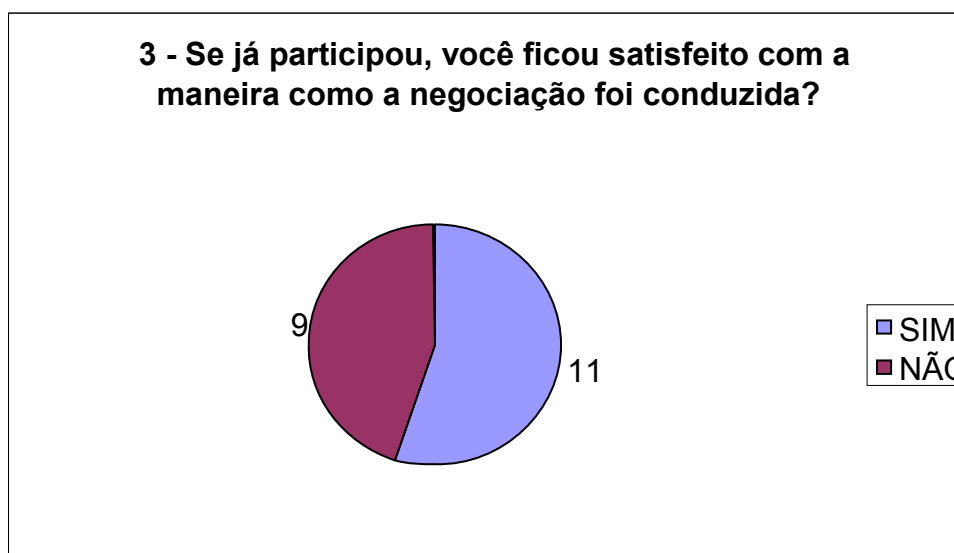
Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

Questão número 3: Se já participou, você ficou satisfeito com a maneira como a negociação foi conduzida?

A questão número 3, estava diretamente relacionada à questão número 2 e só deveria ser respondida por aqueles que responderam positivamente a questão número 2. Também tinha como opções de respostas, sim ou não. Daqueles que participaram em alguma negociação, a metade mais 1 – ou seja - 11 respondentes demonstram que ficaram satisfeitos pela maneira como a negociação foi conduzida. Essa questão buscava identificar dentre aqueles que já tinham participado se ficaram satisfeitos ou não com a maneira como a negociação foi conduzida.

Veja a seguir o gráfico com as respostas da questão 3:

Gráfico 4 – Questão 3



Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

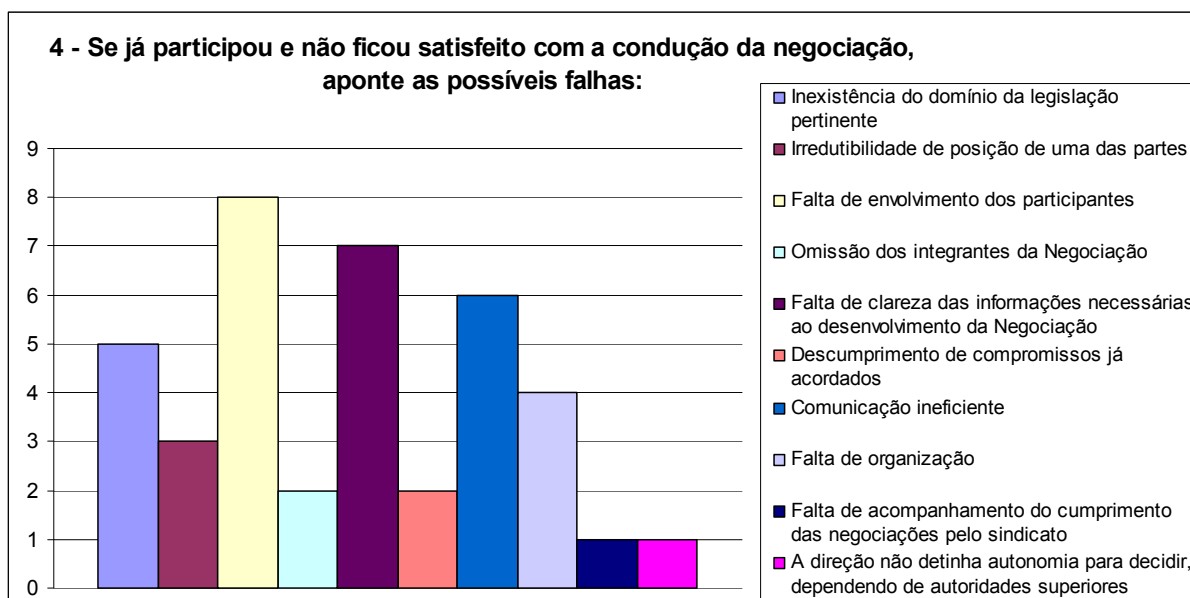
Questão número 4: Se já participou e não ficou satisfeito com a condução da negociação aponte as possíveis falhas.

A questão número 4 deveria ser respondida por aqueles que responderam de forma negativa a questão 3. Mas alguns respondentes mesmo que consideraram estarem satisfeitos com a condução da negociação elencaram algumas possíveis falhas na negociação da qual participaram. A questão tinha 8 possíveis motivos de falhas listados além do respondente ter a opção de listar outra possível falha na negociação na opção “outros” para que o servidor pudesse apontar outras falhas

além das que já haviam sido elencadas, podendo elencar uma ou várias possíveis falhas.

Acompanhe o gráfico da questão número 4:

Gráfico 5 – Questão 4



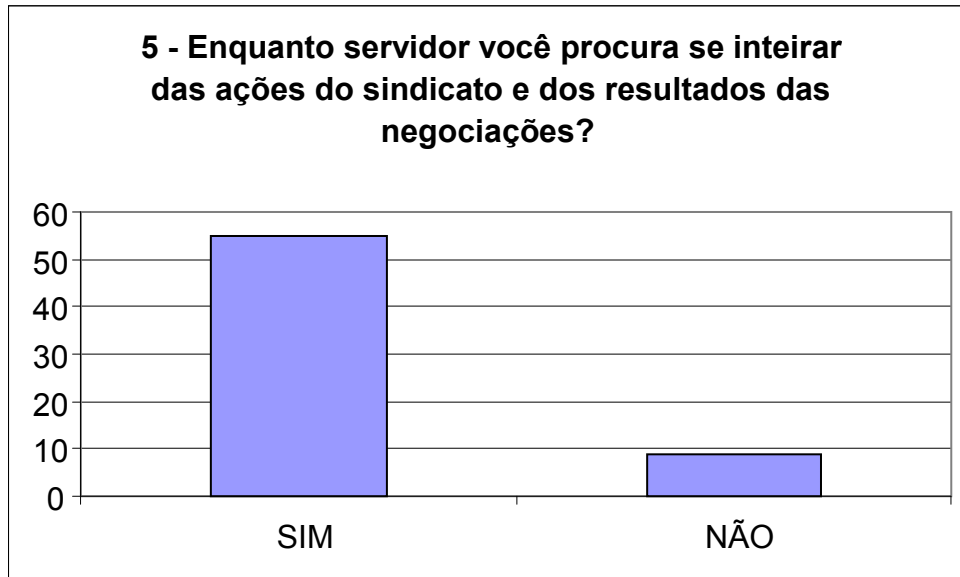
Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

Questão número 5: Enquanto servidor você procura se inteirar das ações do sindicato e dos resultados das negociações?

A questão 5 tinha duas opções de resposta, sim ou não. Dos 64 respondentes, 55 afirmaram que procuram se inteirar das ações que o sindicato desenvolve e dos resultados de negociações. A questão número 6 estava diretamente relacionada à questão 5 e buscava identificar de que maneiras os servidores procuram ficar informados.

O principal meio de informação apontado pelos servidores foram os informes divulgados pelo sindicato. Como o respondente podia escolher mais de um meio de informação, os informes foram apontados por 47 servidores, enquanto que a participação em assembleias foi apontada por 18 respondentes. Acompanhe a seguir o gráfico das repostas:

Gráfico 6 – Questão 5

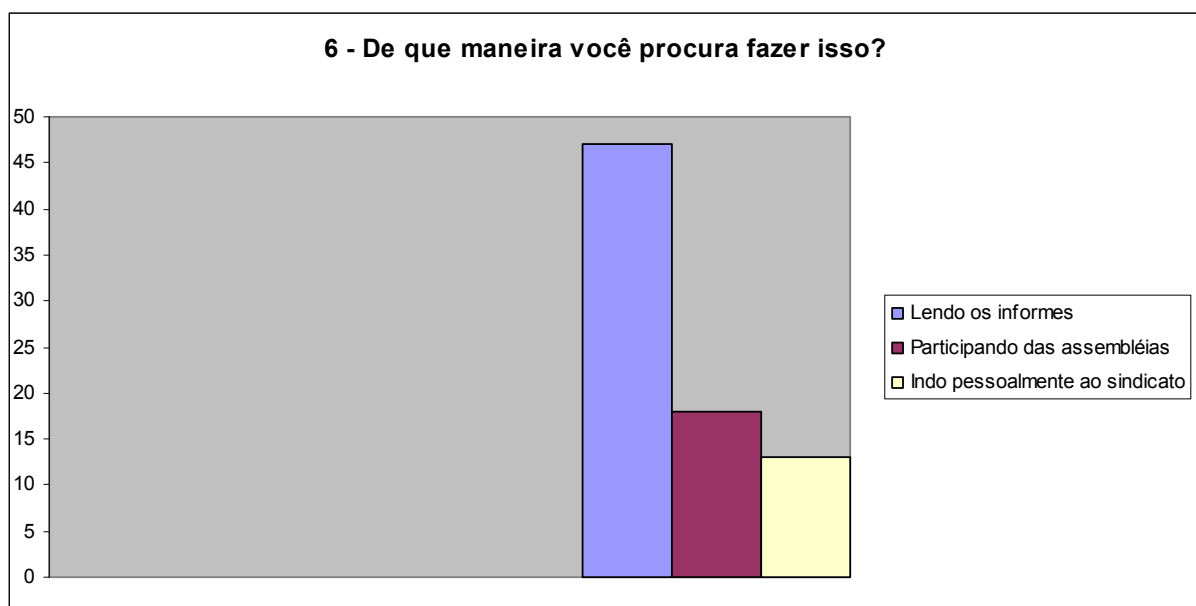


Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

Questão número 6: De que maneira você procura fazer isso?

A questão 6 deveria ser respondida por aqueles que responderam positivamente à questão 5. Tinha 3 opções de respostas e o respondente tinha a opção de marcar mais de uma maneira. Acompanhe o gráfico com as respostas obtidas:

Gráfico 7 – Questão 6

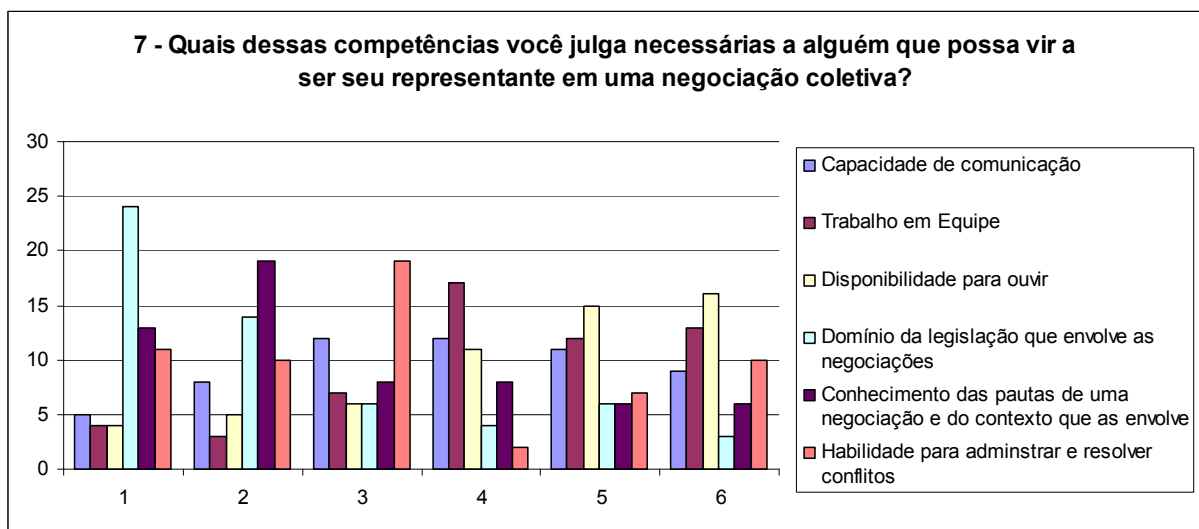


Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

Questão número 7: Quais dessas competências você julga necessárias a alguém que possa vir a ser seu representante em uma negociação coletiva? Numere de 1 a 6 a partir da que você acha mais importante.

A questão 7 tinha 6 competências listadas para que o respondente pudesse numerar de 1 a 6. Nessa questão o respondente deveria numerar as competências que julgava mais importantes, indo da que julgava de maior importância para de menor importância. Veja o gráfico das respostas:

Gráfico 8 – Questão 7



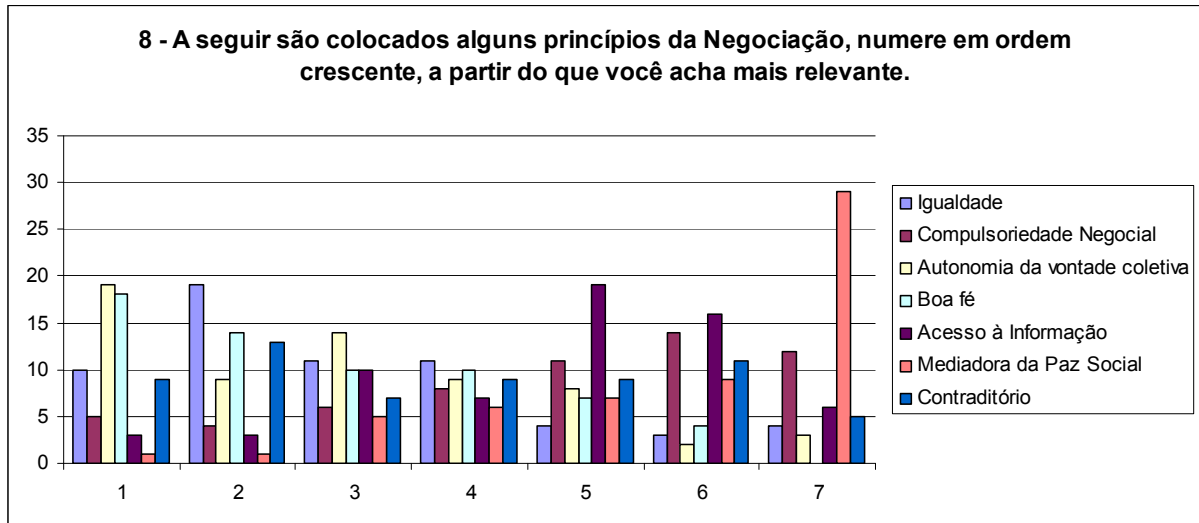
Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

Questão 8: A seguir são colocados alguns princípios da Negociação, numere em ordem crescente, a partir do que você acha mais relevante.

A questão 8 tinha os 7 princípios listados para que o respondente pudesse numerar de 1 a 7 a partir do mais relevante.

Observe o gráfico:

Gráfico 9 – Questão 8

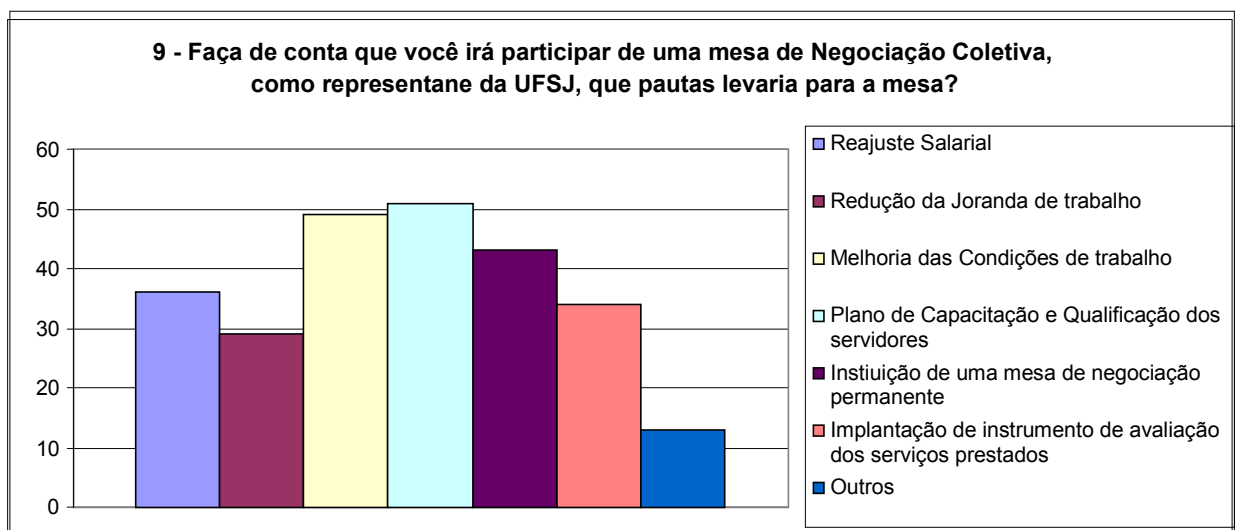


Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa

Questão 9: Faça de conta que você irá participar de uma mesa de Negociação Coletiva, como representante da UFSJ, que pautas você levaria para a mesa?

A questão 9 tinha 6 possíveis pautas para que o respondente pudesse marcar, o respondente podia marcar mais de uma opção além de poder elencar outras pautas que julgasse necessárias através da opção “outros”.

Gráfico 10 – Questão 9



Fonte: Dados da pesquisa

3- NEGOCIAÇÃO E COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DA UFSJ

Este capítulo apresentará a análise geral dos dados da pesquisa.

O envolvimento dos respondentes com a pesquisa e com questões relativas ao aproveitamento das competências para a alocação de servidores demonstra que os servidores da UFSJ se envolvem com as atividades que realizam e com a política da instituição de realocação de servidores segundo a demanda de serviço e do número de funcionários e também de acordo com as aptidões e com as competências que os servidores desenvolvem ao longo de sua vida profissional.

Analisando as respostas à questão número 1 percebe-se que a maioria considerara que a gestão de pessoas da UFSJ prioriza a alocação de servidores levando em considerações as competências individuais. Esse indicador, revela que a maioria dos servidores da UFSJ, que responderam à pesquisa estão exercendo atividades que julgam estar dentro das competências que desenvolveram através de suas capacitações, vivências e aprendizados. Dos 64 respondentes, 27 consideraram que não, que a UFSJ não prioriza a alocação de servidores levando em consideração as competências individuais, esses 27 que responderam que não, é um número considerável de servidores levando em consideração o total de respondentes. Esse é um indício de que os que responderam que não realizam atividades para as quais ainda não desenvolveram as competências necessárias e que, talvez, por falta de aptidão, nunca as desenvolva.

Como os funcionários públicos são selecionados através de concurso público, Grandó (2010, p 4-5), considera que:

“não é possível selecionar por competência, visto que, os candidatos são selecionados pelo conhecimento e habilidades que possuem, mas não são avaliados, pelas atitudes comportamentais dificultando o alinhamento das competências individuais com as estratégias organizacionais (...)

Apesar de no serviço público não ser possível avaliar atitudes comportamentais para o recrutamento e seleção como assinalado por Grandó (2010), é possível mapear competências e encaminhar os servidores, através da gestão de pessoas, para desenvolver atividades que alinhem as competências individuais com a estratégia organizacional.

Ao questionar-se sobre a participação em alguma negociação, 44 dos 64 respondentes escolheram a opção não, isso confirma, conforme já mencionado no início do trabalho, que a negociação coletiva ainda é pouco presente, embora tenha ocorrido a aprovação da Convenção 154 da OIT através do Decreto nº 1256 de 29 de setembro de 1994. Em seu artigo 2º a convenção 154 reconhece que:

(...) para efeito da presente Convenção, a expressão “negociação coletiva” compreende todas as negociações que tenham lugar entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregadores ou uma organização ou várias organizações de empregadores, e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, com o fim de: fixar as condições de trabalho e emprego; ou regular as relações entre empregadores e trabalhadores; ou regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou alcançar todos estes objetivos de uma só vez. (Convenção 154 da OIT)

Apesar do reconhecimento dessas relações como negociação coletiva, a prática da mesma para fixar as condições de trabalho ainda não tomou força e a divulgação de resultados positivos ou mesmo a serem aprimorados ainda é do conhecimento de poucos. Acredita-se que a prática e a divulgação de resultados possam ser um instrumento de disseminação da negociação. No que diz respeito à prática, o art. 5º da mesma convenção prevê que:

1. Deverão ser adotadas medidas adequadas às condições nacionais no estímulo à negociação coletiva. 2. As medidas a que se refere o parágrafo 1 deste artigo devem prover que: de instituições de conciliação de arbitragem, ou de ambos, nos quais tomem parte voluntariamente as partes na negociação coletiva. (Convenção 154 da OIT)

Essas medidas de incentivo à negociação já começaram a ser tomadas pelo governo e pela administração de algumas instituições através do estabelecimento de algumas mesas de negociação permanente.

Muitos servidores não participam das negociações por falta de conhecimento do que está ocorrendo em relação à instituição em que trabalham quando o assunto não envolve diretamente o seu local de trabalho. Outras vezes quando envolve diretamente o seu local de trabalho o servidor tem conhecimento da realização de discussões e negociações, mas não participa por falta de interesse ou por considerar que a negociação pode não levar aos resultados ou mudanças que se espera. Na pesquisa verificamos que 11 respondentes dos 20 que já haviam participado de alguma negociação, ou seja, metade mais um, se consideraram satisfeitos com a maneira como a negociação foi conduzida.

Percebe-se com as respostas sobre a satisfação da condução das negociações e das falhas que podiam elencar que mesmo aqueles que consideraram estarem satisfeitos com a maneira como a negociação foi conduzida também apontaram falhas. Esse dado transmite que mesmo um processo de negociação bem conduzido e que alcance seus objetivos obtendo sucesso é passível de falhas e de aprimoramento. Todo processo de negociação serve de aprendizado e deles podemos tirar experiências para prevenir falhas em futuras negociações. Pode-se ainda perceber, esse aprendizado através da experiência, em uma das funções da negociação. A função pedagógica da negociação coletiva discorre exatamente sobre isso, pois, possibilita às partes envolvidas o aperfeiçoamento e o aprendizado através da experiência. Essa é uma função não jurídica da negociação e que se faz presente em todos os processos, assim definida por MISOCZKY (2009, p.16):

Função pedagógica – o fato da negociação coletiva se repetir periodicamente possibilita aos envolvidos o aprendizado com a experiência, levando ao aperfeiçoamento das técnicas de abordagem e de discussão, principalmente quando há participação de especialistas, como advogados e mediadores.

Dentre as possíveis falhas apontadas pelos servidores nas negociações que haviam participado a que obteve maior índice foi a opção – Falta de envolvimento dos participantes na negociação -, esse dado pode indicar que esse é um dos pontos a ser tratado como um problema a ser sanado nas negociações propondo ações que combatam esse tipo de comportamento por parte daqueles que estão diretamente envolvidos em uma negociação.

Outra falha apontada foi a falta de clareza das informações necessárias ao desenvolvimento da negociação. A informação é muito importante dentro de uma negociação e pode ser inclusive usada como uma estratégia. É importante definir que informações é preciso obter principalmente a respeito da outra parte na negociação, quais são importantes fornecer à outra parte e até quais não se deve fornecer, sem é claro, ferir o princípio de acesso à informação, conforme Misoczky (2009, p.7): “Não pode haver legitimidade em um processo de negociação em que as partes não tenham livre acesso às informações relevantes para o processo.” Na própria definição de negociação adotada por Misoczky (2009, p.7), a informação aparece como elemento central: “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.” Assim, a falta de algumas informações indispensáveis pode levar uma negociação ao insucesso.

Também apontada como uma falha e que pode estar relacionada também à falta de clareza das informações foi de que a comunicação foi ineficiente. Uma boa comunicação permite que as partes entendam e se façam entender. É necessário apresentar dados de forma lógica e racional, identificar a hora de falar, mas também de ouvir, não se pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo.

Na questão número 8 alguns respondentes não elencaram todas as opções. Uma possível razão é que não consideraram algum princípio (no caso o princípio do contraditório e o princípio da compulsoriedade, deixaram de ser elencados por dois respondentes), ou que não tinham conhecimento do que se tratava o princípio por isso não o elencaram. Se não elencaram por falta de conhecimento esse pode ser um indicador de que os servidores não estão inteirados do que seja uma negociação, de como ela se estrutura e em que princípios ela se baseia. Pode também servir de parâmetro para indicar quais caminhos se deve seguir que pontos são importantes tratar para capacitar os servidores a participarem de uma mesa de negociação. Capacitar no sentido de oferecer os conhecimentos básicos para que participem com maior aproveitamento, pois é mais fácil apontar acertos e falhas quando conhecemos do que estamos participando.

A Negociação Coletiva pode servir como um importante instrumento de resolução de conflitos e como instrumento de transformação na natureza das relações de trabalho e sociais tanto na iniciativa privada como no serviço público. Daí se segue a importância de desenvolver especialistas em Negociação Coletiva, que tenham conhecimento do assunto, de sua legislação, que tenha habilidade de comunicação e principalmente consciência da importância de seu papel enquanto disseminador de conhecimento.

A busca de informações por parte dos servidores é um instrumento de conscientização e de inteiração com a instituição, com a sua carreira e com projetos de desenvolvimento profissional e institucional. A questão número 5 do questionário de pesquisa mostrou que grande parte dos servidores procura se informar das ações que o sindicato desenvolve e essas ações, na maioria das vezes, diz respeito diretamente aos servidores e à instituição. Percebemos que a participação em assembléias é ainda pequena. Interessa-se mais pelos resultados do que pela

participação em si. É preciso compreender que através participação é possível mudar o rumo dos resultados, assim, a participação pode aumentar.

Os servidores apontaram algumas competências como sendo importantes a um negociador que pudesse vir a ser seu representante. Para Dutra (2001, p.28), “A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.” Assim segundo Dutra (2001), o que se deve procurar apontar são as condições e meios necessários para o desenvolvimento daquilo que lhe é atribuído e com o qual ele, o representante, assume responsabilidade.

A competência que apareceu mais vezes e como de maior importância, ao perguntarmos que competências julgavam necessárias, foi: Domínio da legislação que envolve as negociações. Esse é um indicador da importância que se atribui ao conhecimento. Deve-se saber o que está fazendo, o que pode e o que não pode fazer, porque se está fazendo e com qual objetivo. Outra opção que também revela essa importância e que aparece como a segunda competência de maior importância foi: Conhecimento das pautas de uma negociação e do contexto que as envolve. Depois aparecem as opções: habilidade para administrar e resolver conflitos e a capacidade de comunicação. A comunicação é uma competência que está diretamente relacionada a outras competências. Uma boa comunicação, na visão de Garay (2010), permite entendimento recíproco, tanto entender como fazer entender-se, colaborando para a clareza de compromissos a serem assumidos, podendo ser a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto.

A questão número 9 buscava identificar quais demandas os servidores da UFSJ gostariam de levar para uma mesa de negociação coletiva. Essas demandas podem ser utilizadas posteriormente como um marco, um princípio de orientação para uma futura instalação de uma mesa de negociação permanente na UFSJ.

Foram oferecidas 6 opções de demandas para que os respondentes pudessem assinalar qual ou quais achavam relevantes, além de poder elencar outras demandas que julgassem relevantes. O Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores foi apontado pela maioria dos servidores, 51 respondentes, esse dado revela que os servidores buscam formação e qualificação, antes mesmo que melhores salários. O reajuste salarial foi assinalado por 36 respondentes.

A demanda que apareceu em segundo foi a melhoria das condições de trabalho, apontada por 49 respondentes, o que também revela a preocupação dos servidores com ferramentas de trabalho adequadas à realização de suas funções, podendo indicar a preocupação com a qualidade dos serviços prestados.

A instituição de uma mesa permanente de negociação foi apontada como demanda por 43 respondentes e a implantação de um instrumento de avaliação dos serviços prestados por 34 respondentes. Levando em conta o número total de 64 respondentes, esse é um número que pode indicar a real necessidade da instituição de uma mesa de negociação permanente, que vise discutir e negociar as questões de melhorias das condições de trabalho na UFSJ.

Apareceram ainda como demandas apontadas pelos servidores: Avaliação de competências e promoção do servidor; Igualdade de oportunidades; Melhoria dos canais de comunicação entre instituição e comunidade acadêmica; Mudança no Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em relação ao percentual dos Incentivos à Qualificação e abertura para aos servidores em estágio probatório para receberem incentivos para a conclusão de cursos.

O servidor precisa se conscientizar e conhecer melhor sua instituição, para ser sujeito ativo e participativo. Conhecer o Plano Estratégico Institucional, conhecer o plano da atual gestão e saber quais são suas metas, são alguns dos caminhos possíveis. As metas estipuladas por uma instituição só serão alcançadas a partir dos resultados do trabalho de cada servidor e da instituição como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação da presente pesquisa foi investigar se os servidores da UFSJ tinham conhecimento do que é Negociação Coletiva, se mesmo que via sindicato eles tinham informações sobre as negociações que ocorrem e que envolvem a carreira dos servidores e o ambiente de trabalho do qual fazem parte.

Esses objetivos foram, de modo geral, alcançados. O número de respondentes pode não ter possibilitado alcançar um resultado conclusivo, principalmente no que se refere a mapear se os servidores da UFSJ sabem ou têm conhecimento das negociações. Com o número de respondentes foi possível identificar quais dentre eles conhecem o tema negociação, quantos já participaram se ficaram satisfeitos e as falhas apontadas nos processos de negociação dos quais participaram.

Foi possível também identificar quais os principais meios de informações, que esse grupo de servidores busca para estar informados sobre as negociações, podendo esse resultado ser usado para uma comunicação e uma fonte de informações mais eficaz no âmbito da Universidade.

Outro dado relevante foi a identificação das competências necessárias a um negociador, que podem apontar para a implantação, através do plano de capacitação da instituição, do desenvolvimento de competências dentro da Universidade. A identificação de quais competências os servidores julgam necessárias a um negociador pode despertar ações de capacitação e o interesse dos servidores em se capacitarem para a negociação. Como os servidores apontaram competências necessárias a alguém possa vir a representá-los, porque não procurar desenvolver essas competências, neles próprios, para participar ou mesmo representar uma categoria em uma negociação coletiva.

O trabalho pode ser visto como o princípio de um projeto maior que vise disseminar a negociação coletiva no âmbito da UFSJ e que no futuro possa implantar uma mesa permanente de negociação interna, assim como criar um canal de comunicação com outras mesas de negociação que vise manter os servidores informados.

Um estudo mais amplo e que alcance uma amostra mais representativa pode contribuir para a implantação desse projeto na UFSJ, já que o número de

respondentes foi aquém do esperado. Levando em consideração o número de servidores que tiveram acesso ao questionário, o número de respondentes foi bem abaixo do que se esperava.

Esse trabalho também pode servir para subsidiar o plano anual de capacitação dos servidores da universidade, implantando ações de capacitação direcionadas para o desenvolvimento de competências que objetivem a formação de negociadores.

Outras ações que visem difundir entre os servidores o valor da participação em negociações e da construção participativa de suas carreiras também podem ser implantadas buscando uma maior valorização do servidor e a melhora da qualidade de vida profissional e de serviços prestados.

A partir das mudanças no cenário do serviço público, é necessário repensar a maneira como os recursos humanos das instituições públicas estão sendo geridos. A Negociação Coletiva nesse cenário pode ser vista como um instrumento de resolução de conflitos advindos das relações de trabalho. Aliada à negociação, a gestão de pessoas pode mapear e avaliar competências necessárias para o desenvolvimento eficaz das atividades realizadas, aproximando as competências individuais das competências organizacionais.

De modo geral, os objetivos propostos foram alcançados, mas ainda está distante de esgotar o campo de pesquisa em negociação e em competências no âmbito da Universidade Federal de São João del-Rei. Espera-se que esse trabalho seja apenas um pequeno e primeiro passo na busca do conhecimento e da prática das negociações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVILA, Sueli de F. O. **Novas Demandas de Formação Profissional no Capitalismo Contemporâneo: Adaptação ou autonomia?** Disponível em: [HTTP://www.uff.br/iacr/ArtgosPDF/76T.pdf](http://www.uff.br/iacr/ArtgosPDF/76T.pdf). Acesso em 16jun2010.

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências e servidores na administração pública brasileira**. Brasília: Revista do Serviço Público, 2006. p. 549-563 .

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 02jul2010.

BRASIL. **Constituição da república Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CHEIBUB, Zairo B. ENAP. **Negociação coletiva no setor público: experiências internacionais recentes por meio de análise de literatura**. Brasília: ENAP, 2004. (Cadernos ENAP; 25)

DECRETO Nº 1.256, de 29 de setembro de 1994, disponível em: <http://www.institutoamp.com.br/oit154.htm>. Acesso em: 08out2010.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. IN: _____. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-44.

FISHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. IN: DUTRA,

Joel Souza. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 9-24.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. IN: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 95-108.

FLEURY, A. & FLURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo, Atlas, 2000.

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> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 11jun2010.

----- **A noção de competências: abordagens e definições**, texto 2 – módulo 2. 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 11jun2010.

GRANDO, Jucele. **MODELO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos). Faculdade de Tecnologia Internacional.

[S.l.: FATEC Internacional], [2009]. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2>. Acesso em: 10 jun 2010.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. 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 08jul2010.

LOPES, Fernando Dias. NEG3-NEGCOL – **Negociação 3**. Porto Alegre: [S.n.]. 2010. (Apostila da disciplina Negociação 3), 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 23-jun-2010.

_____, Fernando Dias. NEG2-NEGCOL – **Negociação 2**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), 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 24-jun-2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – **Negociação 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), 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 02jul2010.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso**, texto 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Texto 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 25jun2010.

PGDI – **Plano de Gestão Institucional da Universidade Federal de São João del-Rei, 2009-2018**. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/>. Acesso em 18jul2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4 edição. São Paulo: Educador, 2001.

RUAS, R. **Gestão por Competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. IN RUAS,R.; ANTONELLO, Claudia. S.; BOFF. Luiz. Henrique. In: Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman, 2005. p. 32-54.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação coletiva no setor público**. São Paulo: LTr, 2007.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado servidor (a),

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão do 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. Meu nome é Tânia Marília Resende Meireles, trabalho na Divisão de Administração de Pessoal da UFSJ, no Setor de Registro. Trata-se de um questionário sobre Negociação Coletiva e Competências, com o objetivo de identificar se os servidores sabem o que é Negociação Coletiva e quais competências julgam necessárias a um negociador. Asseguro que todas as informações serão utilizadas de forma ética e responsável e que após a conclusão da pesquisa será enviado a todos que participarem um e-mail com a análise dos dados coletados.

Favor responder e encaminhar para o e-mail: taniameireles@ufs.br, até o dia 13 de agosto de 2010.

Conto com a participação de todos!

Obrigada

Tânia

Questionário

IDENTIFICAÇÃO:

Campus: _____

Cargo: _____

Tempo de serviço na UFSJ: _____ Tempo na função (se exercer):

Idade: _____

Sexo: () Feminino ()

Masculino

Escolaridade: () Elementar () Médio () Graduado () Especialista

() Mestre () Doutor () PHD

1- Em sua opinião, a UFSJ prioriza a alocação de servidores com base nas competências individuais?

() Sim

() Não

2-Negociação Coletiva é um tema novo no serviço público, mas já ocorreram algumas negociações. Você já participou de alguma Negociação Coletiva relativa ao seu ambiente de trabalho?

() Sim

() Não

3- Se já participou, você ficou satisfeito com a maneira como a negociação foi conduzida?

() Sim

() Não

4- Se já participou e não ficou satisfeito com a condução da Negociação, aponte as possíveis falhas:

() Inexistência do domínio da legislação pertinente

() Irredutibilidade de posição de uma das partes

() Falta de envolvimento dos participantes

() Omissão dos integrantes da Negociação

() Falta de clareza das informações necessárias ao desenvolvimento da Negociação

() Descumprimento de compromissos já acordados

() Comunicação ineficiente

() Falta de organização

() Outros

5- Enquanto servidor você procura se inteirar das ações do sindicato e dos resultados das negociações?

() Sim

() Não

6- De que maneira você procura fazer isso?

() Lendo os informes

() Participando das assembleias

() Indo pessoalmente ao sindicato

7- Quais dessas competências você julga necessárias a alguém que possa vir a ser seu representante em uma negociação coletiva? Numere de 1 a 6 a partir da que você acha mais importante.

() Capacidade de Comunicação

() Trabalho em equipe

() Disponibilidade para ouvir

() Domínio da legislação que envolve as negociações

() Conhecimento das pautas de uma negociação e do contexto que as envolve.

() Habilidade para administrar e resolver conflitos

8- A seguir são colocados alguns princípios da Negociação, numere em ordem crescente, a partir do que você acha mais relevante.

() Igualdade

() Compulsoriedade Negocial

() Autonomia da vontade coletiva

() Boa-fé

() Acesso à informação

() Mediadora da paz social

() Contraditório

9- Faça de conta que você irá participar de uma mesa de Negociação Coletiva, como representante da UFSJ, que pautas você levaria para a mesa?

- () Reajuste salarial
- () Redução da jornada de trabalho
- () Melhoria das condições de trabalho
- () Plano de capacitação e qualificação dos servidores
- () Instituição de uma mesa de negociação permanente
- () Implantação de instrumento de avaliação dos serviços prestados
- () Outros