

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

Telmo Mário de Oliveira

A COMPETÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS GESTORES:
formação de negociadores comprometidos com a política atual de recursos
humanos do governo federal

Porto Alegre

2010

Telmo Mário de Oliveira

A COMPETÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS GESTORES:
FORMAÇÃO DE NEGOCIADORES COMPROMETIDOS COM A POLÍTICA ATUAL DE
RECURSOS HUMANOS DO GOVERNO FEDERAL

Orientadora: Prof^ª. Dra. Elaine Antunes

Porto Alegre
2010

Telmo Mário de Oliveira

A COMPETÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS GESTORES:
FORMAÇÃO DE NEGOCIADORES COMPROMETIDOS COM A POLÍTICA ATUAL DE
RECURSOS HUMANOS DO GOVERNO FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado 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: São Paulo, 03 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dra. Maria Ceci Misoczky.

Prof. Dr. Clézio Saldanha dos Santos.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Raimunda Maria, por existir;

A minha irmã, Sônia Maria, por mostrar-me que mudanças são válidas;

A todos os servidores técnico-administrativos da UNIFESP - Campus Diadema. Em especial: André Ramos, Danilo Ângelo, Isabel Milani, João Duarte, Luiz Castilho, Patrícia Oliveira e o Diretor Administrativo Pedro Canassa, por ajudarem-me a colocar em prática as minhas mudanças.

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos”

(Fernando Pessoa).

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar a relação entre a Lei 11.091/2005, o Decreto 5.707/2006, que tratam do programa de capacitação dos Servidores Públicos Federais Técnico-Administrativos em Educação e a prática executada pela UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo - Com enfoque para o Campus Diadema. Considerando as expressivas mudanças no setor público, o aperfeiçoamento da gestão de pessoas torna-se uma necessidade imprescindível a todos os níveis da Instituição e principalmente à sociedade. Levando em conta diversas mudanças que ocorrem a todo momento, as estratégias de atuação têm de ser claras e sustentadas por uma Gestão participativa, com funções motivacionais como: aprender a conhecer o potencial intelectual dos servidores; aprender a fazer e colocar em prática com competência; aprender a respeitar os limites emocionais e do corpo. Permitindo que o servidor tenha liberdade de pensamento e de julgamento com relação a si e os outros, socializada com o meio profissional e social. Dos sessenta (60) servidores técnico-administrativos em educação lotados na UNIFESP - Campus Diadema, quarenta e dois (42) responderam a um questionário tipo levantamento de dados qualitativos, enfocando seus conhecimentos preliminares com relação ao Programa de Capacitação e a importância da Negociação Coletiva no serviço público. Apesar dos esforços do programa de capacitação da UNIFESP o resultado da pesquisa, demonstra existir uma grande distância entre os objetivos da política de gestão de pessoas do governo federal e as aspirações dos servidores.

Palavras-chave: Capacitação. Servidores. Competências.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Programa de Capacitação 2010: Diagnóstico Setorial.....	22
QUADRO 2 - Módulo Programa Capacitação UNIFESP: Conteúdo área competências.....	25
QUADRO 3 – Módulo Programa Capacitação UNIFESP: Conteúdo semelhante competências.....	25

LISTA DE SIGLAS

GRH - Gerência de Recursos Humanos

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo

LISTA DE TABELAS

- TABELA 1 – Programa de Capacitação 2010: Respostas Servidores Técnico-Administrativos em Educação – Lotados UNIFESP – Campus Diadema.....27
- TABELA 2 – Importância dos Cursos de Capacitação: Respostas Servidores Técnico-Administrativos em Educação – Lotados UNIFESP – Campus Diadema.....27
- TABELA 3 – Importância da Negociação Coletiva: Respostas dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – Lotados UNIFESP – Campus Diadema.....28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO	14
2.1 - Capacitação com Competências	15
3. DEFINIÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	18
3.1 - O Programa de Capacitação: especificado na Lei 8.112/1990.....	18
3.2 – Caso em estudo: relação do Programa de Capacitação 2010 da UNIFESP com a Lei 11.091/2005 e o Decreto 5.707/2006	19
3.3 - Execução do Programa de Capacitação 2010 da UNIFESP	21
3.4 - O Programa de Capacitação da UNIFESP com ênfase em Competências	24
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	35
ANEXO A	36

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é conhecer a opinião dos servidores sobre o programa de capacitação 2010 da - UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo, especificamente no Campus Diadema.

Considerando que a administração pública federal, através da política de gestão de pessoas com ênfase nas competências individuais, busca identificar entre os seus servidores, os que possuem competências, como: atitude, comunicação, liderança, adaptabilidade, visão estratégica, capacidade de análise, facilidade para negociar e que sejam propensos a trabalhar em equipe. Competências que deverão ser desenvolvidas e trabalhadas para se obter resultados que politicamente e socialmente venham a alterar comportamentos, relações sociais e profissionais. Trazendo benefícios para os servidores, a população e a administração pública.

Diante das limitações encontradas no setor público, a implantação da gestão estratégica de pessoas fica mais difícil e demorada na consecução dos seus afins. É primordial e necessário que sejam realizadas mais ações no sentido de todos os servidores serem despertados e instigados à consecução da missão da Instituição com afinco e comprometimento. O que poderá ser alcançado através da efetivação de programas de capacitação, bem como da escuta das necessidades e anseios dos servidores.

Ao maximizar o potencial de cada servidor, espera-se que o alcance dos objetivos propostos seja atingido, através de melhores resultados, para que, ao final, tanto o líder como os liderados e a própria sociedade terminem ganhando.

A nova gestão de pessoas, cujos princípios podem ser considerados como o comprometimento e o envolvimento dos servidores, assim como o seu alinhamento com a estratégia e com o objetivo do Governo Federal, qual é identificar as competências dos servidores através da motivação, do comprometimento e da parceria.

Para tanto, após identificar na Lei 11.091/2005 e no Decreto 5.707/2006 os artigos que tratam da capacitação dos servidores Técnico-Administrativos e relacioná-los com o programa de capacitação desenvolvido na Universidade Federal de São Paulo. Verificou-se através de um questionário tipo levantamento de dados qualitativos, o grau de conhecimento dos servidores relacionado ao Decreto 5.707/2006; a importância que os servidores atribuem aos Cursos de Capacitação dos quais participaram; e o grau de importância que os mesmos atribuem a Negociação Coletiva no setor público.

O Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal. Em seu (Art. 2º, Inciso I), enumera a compreensão de gestão por competências sendo a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. O setor público também faz parte do mundo globalizado e competitivo, e, para atingir uma gestão comprometida com a qualidade e o social, precisa desenvolver e aproveitar as competências de seus servidores, surgindo gestores capazes de planejar, organizar e coordenar técnicas e capacidades humanas, visando o desempenho integrado dos recursos humanos, materiais e financeiros.

No setor privado a Gestão por Competências, encontra-se consolidada em sua execução, as ações definidas com relação aos agentes e os níveis de **envolvimento** das organizações **envolvem** o indivíduo e o grupo. No setor público federal este modelo de gestão, encontra poucas aplicações práticas, tênues em aceitação, aplicação e continuidade. Portanto com a urgência de levantamentos e estudos, para consolidar-se como uma necessidade justificável visando melhorar a prestação dos serviços públicos beneficiando os cidadãos.

Dando ênfase a problematização, os novos gestores e suas competências, em destaque o texto de conclusão do Artigo: A nova administração pública e a abordagem da competência, autoria de, Tomas de Aquino Guimarães:

“Assim, é possível observar que a gestão baseada nas competências pode ser um modelo empreendedor de gestão de organizações públicas. No entanto, esta abordagem também implica exclusão. O desafio que se impõe para os formuladores de políticas públicas e gestores de organizações governamentais é descobrir como seria possível prestar um serviço com qualidade e eficiência e, ao mesmo tempo, proporcionar condições para haver mais emprego e qualidade de vida no trabalho, associado a uma sustentabilidade baseada no desenvolvimento da cidadania e na proteção dos recursos naturais. Além disso, como foi mencionado neste artigo, a gestão baseada nas competências implica o atendimento de algumas condicionantes, isto é, a existência de uma estratégia corporativa, de um ambiente organizacional inovador e criativo e de políticas e diretrizes de gestão coerentes e consistentes entre si. O atendimento dessas condições não é tarefa fácil em organizações públicas. Portanto, o uso da abordagem da competência no setor público implicaria um processo de transformação das organizações que compõem esse setor. Transformar subsistemas organizacionais técnicos requer fundamentalmente um planejamento adequado de modernização tecnológica e disponibilidade financeira. No entanto, a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança

um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico. Segundo Motta (1995), mesmo que as dimensões técnicas e organizacionais - produtos, serviços, protótipos, análises, estruturas, sistemas e métodos - estejam preparados para a mudança, esta resultará em fracasso se seus valores não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não for propensa à mudança”(Guimarães, T. A. .A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência . RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.34, n.3, p. 125 - 140, 2000).

Sendo assim, para que o Governo Federal coloque em prática seu projeto de melhorias dos serviços prestados ao cidadão, a administração pública precisa preparar gestores com habilidades para gerenciar técnicas e desenvolver novas culturas com relação a gestão de pessoas.

Este trabalho foi dividido em quatro capítulos, incluindo a Introdução. O Capítulo 2 – Fundamentação - trata de identificar no programa de capacitação 2010, da UNIFESP, os mecanismos legais que relacionam o programa com a Lei 11.091/2005 e o Decreto 5.707/2006. O Capítulo está estruturado em uma seção. Na qual, procura-se apresentar, de forma sintética e referencial, a importância da capacitação com competências.

No Capítulo 3, é definida a Metodologia de Pesquisa. O Capítulo está estruturado em quatro seções. Na primeira seção, a definição de Capacitação na Lei 8112/1990. A partir da segunda seção, apresenta o caso em estudo, a relação legal do Programa de Capacitação 2010 da UNIFESP com a Lei 11.091/2005 e o Decreto 5.707/2006. A terceira seção trata do Regulamento do Programa de Capacitação 2010 da UNIFESP. A quarta seção identifica no Programa de Capacitação 2010 da UNIFESP, os módulos com ênfase em competências.

O Capítulo 4, Apresenta e Analisa os dados coletados com o questionário aplicado aos servidores Técnico-administrativos

2. FUNDAMENTAÇÃO

Com base na Lei 11.091/2005 e no Decreto 5.707/2006, busca-se perceber as possibilidades, restrições e adaptações para a aplicação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

O assunto ainda é recente na administração pública, são poucas as experiências de implantação do modelo, assim como, as fontes de pesquisa bibliográficas referentes ao assunto, sendo elencados em sua maioria, por artigos científicos.

A avaliação, desconsiderará algumas peculiaridades existentes no setor público, como a seleção e a remuneração que decorrem da legislação vigente. No entanto, por tratar-se de um modelo com métodos modernos, relevantes ao novo cenário complexo e competitivo das Instituições, propicia mecanismos que poderão ser utilizados como parâmetro na administração pública, em todas as dimensões do processo de capacitação.

O grande desafio da administração pública é implantar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, cujo objetivo e estratégia inteligente, é coordenar e direcionar positivamente todos os potenciais de contribuição das pessoas. Sendo que o gestor não apenas execute o trabalho, mas realize um trabalho de coordenação e liderança para conseguir, de forma equilibrada, o melhor resultado para a Instituição. Diante disso, pode-se dizer que todo profissional tem um perfil que compreende competências técnicas e comportamentais, conforme Chiavenato:

“A busca pelas competências, sejam individuais ou organizacionais, é perseguida pelas pessoas e organizações como meio de garantir um lugar ao sol. Competência significa um repertório de comportamentos que certas pessoas ou empresas dominam melhor que outras e que as torna eficazes e competitivas em face de determinada situação. Na verdade, a competência constitui um conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e tipos de raciocínio adquirido em função de aprendizado e vivência; um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses que diferenciam pessoas ou organizações” (Chiavenato, 2004, p. 88).

O Governo está tentando nos dar esta oportunidade, precisamos de mudanças legais e principalmente comportamentais, sem estas não existe mudança individual. Tais mudanças são gradativas, ocorrem quando os servidores se convencem da nova sistemática. Para tanto,

devemos buscar o comprometimento de todos, só assim atingiremos maior produtividade e agilidade (Chiavenato, 2004).

Gramigna, destaca que a gestão por competências deve ser difundida até que faça parte da cultura geral e do comportamento de todos:

“1. Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos. 2. Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências. 3. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências. 4. Percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã”

(Gramigna, 2002, p. 21).

2.1 - Capacitação com Competências

As bases teóricas da administração pública estão concentradas no modelo burocrático Weberiano, qual no setor público, encontrou terreno fértil para sua aplicação no sentido mais estrito, por concentrar os meios de administração no topo da hierarquia e utilizar regras racionais e impessoais visando à máxima eficiência.

Conforme citação de Chiavenato:

“... aparato administrativo que corresponde à dominação legal é a burocracia. Tem seu fundamento nas leis e na ordem legal. A posição dos funcionários (burocratas) e suas relações com o governante, os governados e seus próprios colegas burocratas são estritamente definidas por regras impessoais e escritas, que delineiam de forma racional a hierarquia do aparato administrativo, os direitos e deveres de cada posição, os métodos de recrutamento e seleção etc.”

(Chiavenato, 1993, p.13).

A visão popular é totalmente diferente dos conceitos delineados por Max Weber, sendo a burocracia sinônimo de acúmulo de papéis nas mesas e de obediência exagerada

por parte dos funcionários aos regulamentos e rotinas, e, portanto, tido como a causa da lentidão e ineficiência das organizações (Chiavenato, 1993).

O conceito de burocracia delineado por Max Weber é exatamente o contrário. Para Weber a burocracia seria a organização eficiente por excelência, detalhando antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deveriam ser feitas e identificada pelas seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; impessoalidade nas relações; hierarquia da autoridade; rotinas e procedimentos standardizados; competência técnica e meritocracia; especialização da administração, que é separada da propriedade; profissionalização dos participantes; e completa previsibilidade do funcionamento (Chiavenato, 1993).

No entanto, as disfunções da burocracia são inúmeras, como: internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos; excesso de formalismo e de papelório; resistência às mudanças; despersonalização dos relacionamentos; categorização como base do processo decisório; superconformidade às rotinas e procedimentos; exibição de sinais de autoridade e dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público (Chiavenato, 1993).

Essas deficiências são facilmente identificadas em todo o setor público, é a perene e aparentemente insolúvel situação de conflito entre cidadãos e serviços públicos. Principal motivo que levou o governo a criar o Programa de Capacitação, visando alterar a cultura dos servidores e identificar novos gestores (Chiavenato, 1993).

Infelizmente, ainda, no setor público, há a concepção de o servidor ser, apenas, mais um preenchendo um cargo, um número somente, que a instituição não sente falta, uma pessoa que é substituível a qualquer momento. Os servidores públicos precisam acreditar que fazem a diferença. Para isto, precisa mudar a cultura de valorizadores de tecnologias e de novas sistemáticas e, reestruturar o capital humano com mudanças de paradigmas e formas de agir, conforme destacado por Kalil Pires:

“A regulamentação em vigor, [a legislação], prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos e não considera os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores. A justificativa freqüente é que existe grande dificuldades para a definição de critérios objetivos para a avaliação desses elementos [...]. Os processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes e valores, suas posturas, [...], sua motivação e outros traços de personalidade. A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos , bastante

capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo[...]
(Kalil Pires, 2005, p.25).

Torna-se necessário alterar as avaliações, para que, as competências individuais do servidor possam ajustar-se as competências institucionais. Portanto não adianta ter elevado conhecimento técnico e o mesmo não ser compatível com as atividades diárias, como afirma Kalil Pires:

“Além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas, de avaliação devem ser incluídas. As organizações podem optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos - como, por exemplo, a realização de um curso de formação - com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação” (Kalil Pires, 2005, p.24).

A adoção de um modelo com base em competências, proporcionará maior satisfação do servidor e melhorias técnicas, conforme destaca Kalil Pires:

“... significa um salto de qualidade em aproveitamento do potencial humano, pois tende a reduzir a importância de fatores como afinidades, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento, vinculação pessoal, que são os principais determinantes das “relações de confiança”. Enfim, a afirmação do conceito de “cargos de competência” amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização de contribuições distintas e inovadoras: estimula o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal” (Kalil Pires, 2005, p. 33).

O plano de capacitação deve salientar, preferencialmente, a maneira individualizada de desenvolvimento. As formas oferecidas de forma coletiva, por serem mais viáveis economicamente são as mais utilizadas na administração pública, mas, não proporcionam o retorno esperado, pois os servidores possuem diferentes e específicas necessidades de capacitação. Deve-se proporcionar o desenvolvimento de competências que realmente estão relacionadas às atividades desempenhadas e ao cargo ocupado.

3. DEFINIÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

O objetivo desta dissertação é conhecer a opinião dos servidores técnico-administrativos em educação, sobre o Programa de Capacitação 2010 da UNIFESP.

Para tanto, foram coletadas informações referentes ao programa de capacitação 2010, através de um questionário padronizado e uniforme (ver anexo).

A partir das respostas é possível fazer uma interpretação parcial da opinião dos servidores, e formar um parâmetro com relação à percepção, grau de informação e importância que os servidores atribuem ao Programa de Capacitação e a Negociação Coletiva.

A pesquisa caracteriza-se como Estudo de Caso e a abordagem de análise é qualitativa. A investigação possui caráter descritivo, buscando percepção e entendimento para uma interpretação sobre o tema: Competências de Gestores na Negociação Coletiva da UNIFESP.

Amparam o processo de análise: atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, estrutura do projeto de capacitação 2010 da UNIFESP, Decreto nº 5.707, de 23/02/2006 e a Lei 11.091, de 12/01/2005.

3.1 - O Programa de Capacitação: especificado na Lei 8.112/1990

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu artigo segundo, destaca:

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

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

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

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos,

que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

3.2 – Caso em estudo: relação do Programa de Capacitação 2010 da UNIFESP com a Lei 11.091/2005 e o Decreto 5.707/2006

A Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, em seus artigos: primeiro, segundo e décimo, dispõe sobre a estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação:

“Art. 1º. - Fica estruturado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, composto pelos cargos efetivos de técnico-administrativos e de técnico- marítimos de que trata a Lei nº 7596, de 10 de abril de 1987, e pelos cargos referidos no § 5º do art. 15 desta lei.”

“Art. 2º. - Para os efeitos desta Lei, são consideradas Instituições Federais de Ensino os órgãos e entidades públicos vinculados ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino.”

“Art. 10. - O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificado em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.”

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, em seus artigos: primeiro, segundo e quinto, institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autarquia e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990:

“Art. 1º. - Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autarquia e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.”

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

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

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

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.”

“Art. 5º. - São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.”

Portanto, o Programa de Capacitação 2010 da Universidade Federal de São Paulo, aprovado pela: Comissão de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, em seu artigo primeiro e segundo dá cumprimento ao art. 10º da Lei nº 11.091/2005 e art. 5º do Decreto 5.707/2006:

“Art. 1º. - O programa de Capacitação 2010, dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UNIFESP tem por objetivos:

I - a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão;

II - o desenvolvimento permanente do servidor público;

III - aprimoramento técnico da gestão administrativa da universidade.”

“Art. 2º. - O programa foi desenvolvido com base na análise dos resultados dos Diagnósticos: Individuais e Setorial aplicado na comunidade com vistas à avaliação dos módulos oferecidos em 2008 e 2009 bem como no fortalecimento dos princípios da Gestão Pública.”

Sendo a expectativa do programa conciliar um novo modelo de gestão de pessoas, visando diminuir os obstáculos e resistências existentes, com relação as mudanças, como enfoca Longo:

“Hoje a gestão do emprego público e das pessoas que fazem parte dele preocupa cada vez mais aqueles que dirigem as organizações e os sistemas multiorganizacionais do setor público. A demanda de idéias, estratégias, metodologias e instrumentos que permitem melhorá-la cresceu de modo significativo. Foi ficando evidente que as mudanças legais, as reestruturações organizacionais e a modernização tecnológica, embora sejam importantes, não são suficientes para mudarem em profundidade o funcionamento das organizações públicas. A verdadeira mudança aquela que consegue penetrar nas mentes dos indivíduos e transferir-se para suas condutas. O olhar se volta conscientemente para as pessoas e é, na maioria das vezes, um olhar de interrogação, dúvida e perplexidade”(Longo, 2007, p. 16).

3.3 - Execução do Programa de Capacitação 2010 da UNIFESP

O programa de capacitação 2010 da UNIFESP procurou definir e elaborar o diagnóstico setorial, conforme consta no documento elaborado pela Comissão de Capacitação

dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação: “Para atender às finalidades do Programa Anual de Capacitação dos servidores da Unifesp, no que diz respeito à política de valorização dos recursos humanos da área técnica-administrativa, entre 2008 e 2009 foram oferecidos vários Módulos direcionados às classes A, B, C, D e E (Níveis de Apoio, Médio e Superior).

O Programa tem como objetivo a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público. O esforço em direção ao desenvolvimento pessoal deve permitir a construção de capital intelectual e social, criando instrumentos educacionais que facilitem a aprendizagem continuada e permanente para todas as classes.

Neste sentido, também visa proporcionar à Instituição mecanismos para alcançar níveis de excelência organizacional, para os quais, a formação e as atitudes profissionais são de grande importância, conforme previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):”

“... Todas as ações realizadas no âmbito da UNIFESP devem ser pautadas por um objetivo comum: a geração de conhecimentos socialmente referenciados. A real autonomia da Unifesp pode ser projetada através de suas dimensões social e política, balizando justamente a sua capacidade em aplicar tais conhecimentos no atendimento à sociedade que a financia...” (conforme consta do documento elaborado pela comissão de capacitação).

Para tanto, foi enviado aos chefes de setores, a seguinte solicitação:

Quadro 1

Programa de Capacitação 2010: Diagnóstico Setorial

Deste setor _____ servidores participaram do Programa de Capacitação dos Servidores Técnico-administrativos da Unifesp oferecidos em 2008 e 2009.

1. Foi possível observar alguma modificação no desempenho profissional destes servidores após a participação nos módulos de capacitação?

() Sim. De que forma? _____

() Não.

2. Que módulo ou conteúdo de Capacitação julga importante para que o seu pessoal tenha melhor desempenho

profissional? (Incluindo aspectos específicos profissionais, institucionais ou pessoais que colaborem para uma gestão mais adequada).

Fonte: Regulamento Programa de Capacitação 2010 - UNIFESP

O regulamento do programa de capacitação 2010 da UNIFESP, em seus artigos: terceiro, quarto, quinto e sexto, especificam a aplicação do programa:

“Art. 3º - O programa está dividido em três eixos, a saber: Institucional, Profissional e Pessoal, sendo que cada Eixo prevê módulos com conteúdos a serem abordados, no mínimo, em 30 horas aula, na forma do anexo I.

Parágrafo único: Para atender a demanda institucional, novos módulos poderão ser inseridos no anexo “I” desde que devidamente aprovados pela Comissão de Capacitação.

Art. 4º - Os módulos serão oferecidos a turmas de 40 servidores por módulo, no mínimo.

Parágrafo único: Excepcionalmente, poderão ser oferecidos módulos para turmas com menor número de servidores dada a especificidade de seu conteúdo, desde que previamente aprovados pela Comissão de Capacitação.

Art. 5º - O servidor poderá compor a sua capacitação como desejar desde que respeite:

I - o mínimo da carga horária estabelecida por lei para sua progressão, conforme o disposto no artigo 7º deste regulamento;

II - quando a carga horária necessária para a progressão for de apenas 30 horas a escolha do módulo, obrigatoriamente, deverá recair dentre os oferecidos nos Eixos Profissionais ou Institucionais;

III - para a composição com carga horária igual ou maior de 90 horas um terço desta carga horária poderá ser alocada como Atividades Complementares, na forma do artigo 6.

Art. 6º. - Serão consideradas “Atividades Complementares” os cursos presenciais e/ou a distância, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da UNIFESP, mediante apresentação de certificado com carga horária definida.

§ 1º - A Atividade Complementar será avaliada pela Comissão de Capacitação para a devida aprovação

§ 2º - Serão consideradas Atividades Complementares, aquelas que ainda não foram utilizadas para fins de Progressão por Capacitação ou Incentivo de Qualificação

§ 3º - Serão considerados válidos os certificados emitidos após o ingresso do servidor na UNIFESP”.

Assim, o Programa de Capacitação da UNIFESP, visa atender aos objetivos institucionais e profissionais dos servidores.

Proporcionar uma maior integração entre os servidores, melhorar a comunicação entre os setores e aumentar o conhecimento quanto às atribuições e funções exercidas pelos diversos setores que compõem a Instituição.

Proporcionando que todos os servidores, exerçam primeiro dentro de seu próprio setor todas as tarefas na execução do processo de trabalho e depois que essas funções sejam exercidas em setores diferentes daqueles em que está lotado.

Portanto, os servidores interessados em ampliar seus horizontes, devem fazer o maior número de cursos, o que os levará a um acúmulo de conhecimentos e, servirá para revelar talentos, aperfeiçoar habilidades e preparar servidores com conhecimento completo para todas as funções, comprometidos com a instituição e capacitados tecnicamente.

3.4 - O Programa de Capacitação da UNIFESP com ênfase em Competências

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em seu artigo terceiro destaca:

“Art. 3º. - São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

No regulamento do programa de capacitação 2010 da UNIFESP, constam 54 (cinquenta e quatro) cursos a serem oferecidos aos servidores técnico-administrativos em educação. Sendo que apenas um visa estritamente o conteúdo competências. Conforme quadro abaixo:

Quadro 2

Modulo programa capacitação UNIFESP com conteúdo área competências

Módulo	Ementa	Conteúdo	Classes
Comunicação Eficaz: Instrumento para a melhoria do serviço público	Aperfeiçoar o desempenho dos profissionais por meio de instrumentos que proporcionem a melhoria da comunicação interpessoal e organizacional	Competência Comunicativa; Comunicação aplicada; Comunicação por telefone x presencial x e-mail; Gestão de conflitos; Trabalho em equipe: equipe integrada supera metas; A importância do feedback para uma comunicação eficaz; Administração do tempo; A importância da comunicação para reuniões produtiva; Motivação e Sucesso; Plano de ações para a mudança de atitudes; Desenvolvendo as habilidades comunicativas; A ética na comunicação organizacional; Análise e discussão de casos reais de comunicação ineficiente	A, B, C, D, E

Fonte: Regulamento Programa de Capacitação 2010 – UNIFESP

Consta também um curso que pode atender em parte, o tema Competências no serviço público, conforme quadro abaixo:

Quadro 3

Modulo programa capacitação UNIFESP conteúdo semelhante competências

Módulo	Ementa	Conteúdo	Classes
Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho (EAD)	Promover discussões sobre a importância do trabalho em equipe. Este módulo pretende potencializar ações afirmativas articulando as práticas e vivências profissionais dos participantes, considerando-se os interesses de inclusão e qualidade das relações afetivas no ambiente de trabalho.	Pró-atividade, Flexibilidade, Dialogicidade e reflexão, Mediação de conflitos.	e E D

Fonte Regulamento Programa Capacitação 2010 – UNIFESP

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Dos 60 servidores públicos federais técnico-administrativos em educação, lotados na UNIFESP - Campus Diadema, 42 responderam a um questionário, o que equivale a 70% dos servidores lotados no Campus Diadema. As respostas permitem avaliar o conhecimento dos servidores com relação ao programa de capacitação, grau de informação com relação ao Decreto nº 5.707 de 2006 e a importância dada à Negociação Coletiva.

Respostas dos 42 servidores técnico-administrativos em educação, lotados na UNIFESP - Campus Diadema - Com relação ao Programa de Capacitação 2010

Tabela 1

Perguntas	Respostas	
	Sim	Não
Tem conhecimento do Decreto nº 5.707 de 23/02/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes de Desenvolvimento de Pessoal?	14	28
Considera importante participar de cursos de capacitação profissional?	42	zero
Já participou de cursos de capacitação profissional?	25	17
Foi consultado para dar sugestões na inclusão de cursos no programa de capacitação 2010?	15	27

Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Respostas dos 42 servidores técnico-administrativos em educação, lotados na UNIFESP - Campus Diadema - Com relação a importância dos cursos de capacitação que participaram

Tabela 2

Pergunta	Respostas		
	Todos	Alguns	Nenhum
<i>Dos cursos que participou, os mesmos foram úteis as suas atividades diárias?</i>	7	14	4

Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Respostas dos 42 servidores técnico-administrativos em educação - lotados na UNIFESP -
Campus Diadema - Com relação à importância da Negociação Coletiva

Tabela 3

Perguntas	Respostas	
	Sim	Não
Mudanças no planejamento, tecnológicas e principalmente culturais dos servidores, ocasionaram transformações nas Instituições públicas?	42	zero
Tem conhecimento de alguma mudança ocorrida no serviço público, em consequência de decisões tomadas em Mesa de Negociação?	11	31
Considera a Negociação Coletiva o caminho menos traumático para resolução dos impasses entre servidores e governo?	39	03
Participaria de uma Mesa de Negociação Coletiva como representante dos servidores?	27	15
O setor público carece de bons gestores?	41	01
Entre os servidores públicos, após identificar suas potencialidades, surgirão Gestores Negociadores com potencial social?	42	zero
Já presenciou em órgãos da imprensa, divulgação sobre negociação coletiva no serviço público?	09	33

Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Portanto, as respostas demonstram que a maioria dos servidores lotados na UNIFESP - Campus Diadema, já fizeram cursos de capacitação, mas não tem conhecimento do conteúdo do Decreto nº 5.707/2006. Consideram os cursos de capacitação fundamental para o crescimento profissional, pois todos concordam com os mesmos. Com relação aos cursos que participaram o índice de aproveitamento nas atividades diárias foi mínimo.

Para tanto, a motivação constitui um recurso essencial de grande valia para levar os servidores a atingirem, de modo espontâneo, os objetivos propostos no programa de capacitação, conforme Stephen:

“Se pudermos contratar pessoas cuja paixão combine com o cargo, elas não precisarão de qualquer supervisão. Elas se gerenciarão melhor do que qualquer supervisor poderia fazer. Seu fogo vem de dentro, não de fora. Sua motivação é interna, não externa. Basta lembrar os momentos em que nos apaixonamos por um projeto, por algo tão fascinante e interessante que mal podemos pensar em outra

coisa. Precisamos de gerenciamento ou supervisão nessas horas? Claro que não, a idéia de que alguém nos dissesse como e quando fazê-lo seria um insulto” (Stephen, 2005, p. 76).

A divisão de tarefas causa nas pessoas a perda do contato com o resultado final do seu trabalho, além de deixar um vazio, pode criar o não comprometimento e responsabilidade com os objetivos da instituição. Neste contexto, as medidas de capacitação e de integração social não são suficientes. É preciso uma política de valorização profissional e humana, que beneficie a qualidade de vida do servidor, como a remuneração, treinamentos, benefícios e ambiente de trabalho, o que vai fazer com que a instituição colha o respeito do servidor, seu empenho e o comprometimento. Antes porém, é preciso a conscientização de que os programas de capacitação não representam cobrança ou pressão, mas indispensável ferramenta para a melhoria das atividades diárias, bem como da qualidade de vida e da saúde de quem participa do processo produtivo. Para que ocorra esta conscientização, é necessário que os servidores aceitem alterar valores e a cultura organizacional, como define Longo:

“Em nossos dias, é muito freqüente vermos a GRH abordando objetivos de mudança cultural, especialmente quando falamos do setor público. Trata-se, sem dúvida, de um dos desafios mais difíceis, já que a cultura organizacional é, como dissemos, um repositório de convicções lentamente interiorizadas e aprendidas. Mudar obriga desaprender, o que priva as pessoas de elementos que lhes conferiram identidade e certeza durante anos e mesmo décadas, e isso ocorre antes que possam substituí-los por novas convicções e certezas, a mudança cultural produz nas pessoas um sofrimento que precisa ser mitigado e gerenciado”(Longo, 2007, p. 93).

Assim, capacitar é valorizar o capital intelectual, os talentos humanos disponíveis no quadro da instituição, utilizando-se do que eles têm a oferecer: criatividade e iniciativa.

O ideal é que, após a implantação do programa de capacitação, haja o acompanhamento e a revisão dos objetivos iniciais, cotejando-os com o que realmente se obteve. Nem sempre a mensuração é imediata, pois algumas intervenções levam tempo, mas relatórios periódicos de progresso podem dar o tom da avaliação de resultados e gerar correções de rumo, que venham de encontro ao modelo de gestão pública atual do governo federal. Que é a representação de um sistema gerencial, qual orienta para a adoção de práticas de excelência, cuja finalidade é, a elevação da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A pesquisa revelou que os servidores têm pouco conhecimento com relação a negociação coletiva no setor público. No entanto, total consciência que um bom programa para desenvolver as competências de cada um, trará resultados para a formação de novos gestores comprometidos com a atual política do governo federal de incentivar a negociação coletiva, alterar a cultura do individualismo, e, levar os servidores, a um patamar, onde o conhecimento técnico, a comunicação e o trabalho em grupo seja uma constante.

A proposta de Gestão por Competências deve preferencialmente abranger os programas de capacitação em um índice maior, pois só assim conseguira atingir os objetivos do programa do governo federal, qual é de abranger todas as dimensões da gestão de pessoas, que conforme Kalil Pires (2005), o mapeamento de competências, se utilizado como parâmetro na nomeação de servidores, agregará maior aproveitamento do potencial humano, transformando cargos de confiança em cargos de competência, ampliando a valorização dos servidores e estimulando o desenvolvimento de relações maduras baseadas no profissionalismo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Decreto 5.707/2006 tem propósitos e objetivos definidos, quais são formar e preparar os servidores para trabalharem em equipe, com profissionalismo e sucesso.

No entanto, na prática conforme análise do Programa de Capacitação 2010, desenvolvido pela Unifesp - Campus Diadema. O enfoque dado ao tema Competências, ainda é pouco para atingir os objetivos do Decreto. O levantamento de dados qualitativos, feito através de questionário aos servidores federais Técnico-administrativos, demonstrou desconhecimento dos mesmos com relação ao Decreto. E, com relação aos cursos, baixo índice de aproveitamento nas atividades diárias.

É necessário implementar os programas de desenvolvimento humano e profissional, para os gestores de pessoas, com a implantação de processos específicos focados à sistemática motivacional. Deste modo, não basta, apenas, a visualização das necessidades, mas a implementação efetiva de processos frequentes, flexíveis e ágeis, para se obter um gerenciamento eficiente e angariar mais comprometimento e envolvimento dos servidores, cujo ápice a Instituição poderá conseguir através do atendimento das expectativas e das necessidades individuais, por meio da motivação e da autonomia para desenvolver as atividades, sendo o desenvolvimento profissional conseguido através das capacitações. É necessária, portanto, a adoção de medidas e a aplicação de constantes investimentos em um modelo de gestão de pessoas que permita, de forma coletiva, a compreensão acerca da importância de cada um para o seu trabalho e para a Instituição, o que, culminará, em consequência, com o desenvolvimento das competências de todos. Portanto, precisamos vincular a prática da gestão de pessoas às estratégias de competitividade, visando as competências individuais, com objetivos a médio e longo prazo. Precisamos ter uma visão sistêmica concretizada da realidade do trabalho em equipe, e se a mesma é liderada com competências.

Para que um programa possa atender os objetivos da qualidade, visando a excelência na prestação dos serviços, todos os seus colaboradores precisam possuir uma visão holística, uma única que abranja as estratégias, estrutura, cultura e pessoas da instituição.

Na prática, nem todos gostam e aceitam mudanças, mas é possível criar oportunidades para aqueles que almejam alcançar vãos maiores. Incentivar outros a desempenharem diferentes funções, desenvolvendo dons que nem imaginavam possuir e terem oportunidades a novas experiências e desafios.

Tais mecanismos oportunizarão significativas melhorias na avaliação de desempenho que deve ser contínua, tornando-se uma ferramenta de feedback, à medida, que os resultados alcançados deverão ser comparados com os esperados. O acompanhamento, avaliação e o monitoramento dos planos de capacitação permitirão redirecionar eventuais desvios. O feedback é um valioso instrumento que permite a eficácia da avaliação, proporcionando ao servidor conhecer o resultado de seu desempenho, para corrigir possíveis falhas no processo

Nas Instituições públicas, onde o acesso ao serviço público, ocorre por intermédio de concurso público, a promoção de um servidor que tenha méritos e potencial para novos cargos, não é possível como na iniciativa privada. Uma opção, seria transferi-lo para outro setor para que haja um melhor ajuste e aproveitamento de suas competências ou para desenvolver novas competências. Assim, poderá evitar-se desmotivação e subutilização do servidor, e como consequência da equipe.

A atitude, de cada servidor, é um fator determinante na competência, é expressa pelo desempenho do indivíduo, frente às atribuições, responsabilidades e aos objetivos Institucionais. São as competências individuais que agregam valor a Instituição, e determinam o resultado, através do desempenho profissional e, portanto, devem ser continuamente aprimoradas e desenvolvidas.

O Modelo de Gestão por Competências, pode possibilitar mudanças profundas e benéficas a administração pública. Sob esta perspectiva, é possível utilizar esse modelo como parâmetro em várias ações no âmbito público. A nomeação de servidores para cargos efetivos ou cargos em comissão e a alocação de competências, pode ser realizada conforme conhecimentos, habilidades e atitudes. A utilização de critérios, com base em competências adequadas para a investidura em determinado cargo, significa uma profunda e importante mudança na administração pública, ampliando o aproveitamento do potencial humano, evidenciando o profissionalismo e valorizando o desempenho dos servidores.

Através do diagnóstico advindo com o mapeamento, pode-se perceber com consistência, a diferença entre as competências individuais e as necessidades para o bom desempenho das atribuições, em determinado cargo, tornando possível proporcionar capacitação, treinamento e o desenvolvimento das deficiências mapeadas. Assim, a gestão por competências permite direcionar as diretrizes de investimento dos recursos financeiros nas ações de capacitação, possibilitando também, planejar o desenvolvimento das competências a longo prazo de acordo com as estratégias institucionais.

Desta forma, pode-se inferir que a utilização de um modelo com base em estratégias, na administração pública, garante maior aproveitamento do potencial humano, motiva a busca pelo desenvolvimento contínuo, gera melhoria do desempenho e valoriza os servidores.

O modelo Gestão por competências deveria abranger todas as dimensões da gestão de pessoas, como seleção, planos de carreira, remuneração, desenvolvimento e avaliação. No entanto, o poder de decisão do poder executivo, restringe-se as áreas de seleção, remuneração e gestão de carreiras. Portanto, mudanças devem ser propostas para serem aprovadas, pelo Congresso Nacional e que venham de encontro a Gestão por Competências.

Atualmente a seleção por competências não é aplicada, visto que, a investidura em cargos públicos decorre de concursos, e que este processo na maioria das vezes, seleciona profissionais muito capazes intelectualmente, mas sem o perfil adequado para o cargo, conforme afirma Kalil Pires, et al, (2005), é necessário buscar outras formas para identificar e minimizar a discrepância entre as competências individuais e institucionais. Para tanto, os cursos de capacitação tem que preencher esta lacuna.

Para que um programa atinja alto desempenho é necessário que cada um contribua com seu esforço pessoal, visando concretizar os objetivos do grupo. Será necessário valer-se dos elementos: clareza, sinceridade, abertura, comunicação, respeito, desafios, recursos e envolvimento. Independente de suas motivações pessoais, cada um terá de sentir-se parte da conquista dos objetivos grupais, estes objetivos terão que estar claros, precisa-se saber o caminho a percorrer e os recursos que dispomos. A comunicação vertical e horizontal terá que ser límpida, sem segredos e portas fechadas.

Uma das primeiras ferramentas a serem utilizadas no processo de capacitação dos servidores é a transmissão da informação completa e detalhada. É indispensável que os servidores saibam, como os cursos serão desenvolvidos e, principalmente, terem a exata noção da sua importância no resultado final na prestação de suas atividades. Um segundo fator de estímulo ao alcance de qualquer meta é o feedback repassado na constância da sua consecução, enfocando as novas informações que serão repassadas e as mudanças que as mesmas poderão trazer para as atividades diárias.

Outra ferramenta imprescindível no processo de capacitação consiste no envolvimento dos servidores com os propósitos almejados e isto implica na adoção de decisões compartilhadas, com a participação de todos os servidores, assim como com a utilização da experiência coletiva. Portanto, é importante estimular o comprometimento mediante a participação de todos nas decisões e realizações.

Desenvolver pessoas significa possibilitar a plena manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel profissional, social e pessoal. A busca do desenvolvimento humano como atividade legítima a ser empreendida na instituição deve ser estimulada a cada momento.

Não há como prestar um serviço de qualidade eficiente no setor público, se não forem desenvolvidas políticas voltadas para o corpo funcional da instituição, objetivando a formação, o treinamento, a satisfação pessoal, a motivação e, conseqüentemente, o comprometimento.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Elaine (2010). Elementos Estruturais de um Trabalho Acadêmico.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GRAMINGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Editora Pearson, 2002.

GUIMARÃES, T. A. . A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n.3, p.125 - 140, 2000.

KALIL Pires, Alexandre. Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2005. Disponível em<www.enap.gov.br>.

LONGO, Francisco. Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Edições Fundap, 2007.

PINHEIRO, Ivan Antônio (2010). Elementos Estruturais de um trabalho Acadêmico.

PINHEIRO,Ivan Antônio. (2010). Do projeto à Monografia de Conclusão de Curso.

SILVA, Juliana Saragiotto (2008). Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas: desafios para as organizações públicas - Dissertação de Mestrado.

SRH, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2008). Brasília: II Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público - A gestão de pessoas por competências e a modernização do estado.

SRH, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009). Brasília: Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

Perguntas	Respostas	
	Sim	Não
Tem conhecimento do Decreto nº 5.707 de 23/02/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes de Desenvolvimento de Pessoal.	14	28
Considera importante participar de cursos de capacitação profissional.	42	zero
Já participou de cursos de capacitação profissional.	25	17
Foi consultado para dar sugestões na inclusão de cursos no programa de capacitação 2010	15	27

Pergunta	Respostas		
	Todos	Alguns	Nenhum
<i>Dos cursos que participou, os mesmos foram úteis as suas atividades diárias.</i>	7	14	4

Perguntas	Respostas	
	Sim	Não
Mudanças no planejamento, tecnológicas e principalmente culturais dos servidores, ocasionaram transformações nas Instituições públicas.	42	zero
Tem conhecimento de alguma mudança ocorrida no serviço público, em consequência de decisões tomadas em Mesa de Negociação.	11	31
Considera a Negociação Coletiva o caminho menos traumático para resolução dos impasses entre servidores e governo.	39	03
Participaria de uma Mesa de Negociação Coletiva como representante dos servidores.	27	15
O setor público carece de bons gestores.	41	01
Entre os servidores públicos, após identificar suas potencialidades, surgirão Gestores Negociadores com potencial social.	42	zero
Já presenciou em órgãos da imprensa, divulgação sobre negociação coletiva no serviço público.	09	33