

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

Mariana Andrade Ribeiro do Couto

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: APLICAÇÃO AOS NEGOCIADORES DA
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

Porto Alegre

2010

Mariana Andrade Ribeiro do Couto

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: APLICAÇÃO AOS
NEGOCIADORES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE SÃO
JOSÉ DOS CAMPOS**

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.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego
Antunes

Porto Alegre

2010

Mariana Andrade Ribeiro do Couto

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: APLICAÇÃO AOS
NEGOCIADORES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE SÃO
JOSÉ DOS CAMPOS**

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 _____ de _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Clézio Saldanha Santos

Profa. Dra. Maria Ceci Misoczky

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida e pelas oportunidades que me concedeu.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão pela oportunidade oferecida.

A todos os tutores e orientadores pela ajuda dispensada, as quais foram fundamentais para a concretização deste trabalho, mas agradeço principalmente a tutora Lisiane, que foi brilhante em suas colocações. Muito obrigada!

Aos meus irmãos, Camões e Lucas, e ao meu pai por estarem sempre presentes e serem minha razão de viver.

À minha mãe pelos ensinamentos que jamais esquecerei, saudades.

Ao meu esposo, André Luís, pelo carinho e atenção, mas principalmente pelo apoio, que sempre me fortificou.

Aos meus familiares e amigos pelo amor e compreensão.

A todas as demais pessoas que de alguma forma auxiliaram esta conquista.

*Mais do que máquinas, precisamos de humanidade;
mais do que inteligência, precisamos de afeição e ternura!*

Charles Chaplin

RESUMO

O presente estudo pretende demonstrar as mudanças que a administração pública vem sofrendo, as quais são essenciais ao seu desenvolvimento e à sua modernização. Surgiu, com isso, a necessidade desta pesquisa, que trata da análise acerca da negociação coletiva e da ferramenta administrativa conhecida como gestão por competências. A pesquisa é de natureza qualitativa, através de estudo de caso exploratório e descritivo, sendo analisada a mesa de negociação ocorrida na Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos. Não há como promover o desenvolvimento do serviço público sem capacitar seus servidores; assim, ambas as ferramentas citadas anteriormente, são de excepcional importância, considerando que se manifestou a exigência de efetivar levantamentos reais de necessidade de capacitação e alocação de mão-de-obra. É necessário, também, utilizar de forma eficaz e eficiente as competências individuais de cada membro da equipe, com a finalidade de promover serviços que atinjam as metas estipuladas pelos órgãos. A questão de pesquisa que conduziu a realização do estudo foi: identificar e qualificar competências necessárias para a atuação dos negociadores da mesa de negociação da Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos. Além disso, foram analisadas as competências essenciais aos negociadores da mesa, bem como as competências de que não dispõem, com intento de implementar um processo negocial mais satisfatório. O processo negocial em epígrafe foi bastante conveniente, eliminando vários problemas existentes à época, inclusive uniformizando a situação dos servidores municipais e municipalizados no que se referem a salários, benefícios e condições de trabalho, o que impulsionou o avanço da democratização das normatizações trabalhistas, não somente da categoria, mas de todo o serviço público. Verificou-se que os negociadores em análise não possuíam experiência neste ramo (negociação), até porque foram pioneiros, o que não causou prejuízos imediatos, mas isso pode ter provocado sua interrupção. Todavia, possuíam conhecimentos gerais e teóricos, que são informações relativas à formação, objetivo, organização e limitações das partes, trazendo muitos resultados; contavam, também, com habilidades e atitudes suficientes para tornar a negociação satisfatória. Não obstante, operou somente no período de 1993 a 1997, na gestão da Prefeita Municipal Ângela Guadagnin, findando na gestão seguinte.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Desenvolvimento. Competências. Negociação Coletiva.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
EPI	Equipamento de Proteção Individual
IAMSPE	Instituto de Assistência Médica dos Servidores Públicos Estaduais
MNNP	Mesa Nacional de Negociação Permanente
SUS	Sistema Único de Saúde
SindSaúde-SP	Sindicato dos Trabalhadores Públicos da Saúde no Estado de São Paulo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Diagrama com classificação dos recursos de competência.....	17
Figura 2: Exemplo de competência em ação no caso da educação: elementos principais.....	17

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Competências exigíveis a um negociador.....	20
Quadro 2: Competências existentes nos negociadores do SUS de São José dos Campos.....	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 NEGOCIAÇÃO COLETIVA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – RUMO AO SUCESSO	13
1.1 BREVE HISTÓRICO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	13
1.2 PROCESSO NEGOCIAL NOS SERVIÇOS DE SAÚDE.....	14
1.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	16
1.4 COMPETÊNCIAS DE UM NEGOCIADOR PLENO	19
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS COM A PESQUISA.....	23
3.1 COLETA DE DADOS.....	23
3.2 A NEGOCIAÇÃO	23
3.3 OS NEGOCIADORES	25
3.4 AS CONQUISTAS	26
3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	33

INTRODUÇÃO

O foco primário do presente estudo é a negociação coletiva. Diante disso, cabe ressaltar o sentido denotativo de negociação. Segundo o Dicionário Aurélio (1975, p. 968), “1. ato ou efeito de negociar. 2. Negócio (2).”; contudo a negociação em estudo não pode ser confundida com negócio, já que este está no âmbito comercial, enquanto aquela busca acordos entre partes.

Com relação ao termo coletivo, o Dicionário Aurélio (1975, p. 345) manifesta que é aquilo “1. Que abrange ou compreende muitas coisas ou pessoas”, ou ainda “4. Que manifesta a natureza ou a tendência de um grupo como tal ou pertence a uma classe, a um povo, ou a qualquer grupo.”.

À vista da menção, cumpre expressar que a negociação coletiva tem por finalidade a concordância do grupo em relação a determinado assunto, grupo este formado por empregador ou empregadores de um lado e por empregados/servidores do outro, sendo estes, em sua maioria, representados por uma entidade sindical ou associativa.

A negociação coletiva deve ser comedida, baseada no princípio da boa-fé e da publicidade, pautando-se sempre na fixação legal das condições de trabalho, bem como no conhecimento profundo das necessidades e dos anseios de seus representados. Isso é fundamental para que a entidade representativa da classe trabalhadora consiga atingir uma negociação coletiva satisfatória. No entanto, não basta tão-somente conhecer seus representados, devendo ter conhecimento, também, das limitações e da realidade econômica do empregador.

Neste sentido, Carrasco¹ (*apud* MISOCZKY, 2010, p. 11-12) refere que a autonomia da vontade coletiva é um princípio superior no qual se fundamenta a fonte negocial e, portanto, integra outros mecanismos conexos à negociação coletiva, como a organização dos sujeitos, através do exercício da liberdade sindical, que inclui a livre constituição e atuação dos sindicatos, e do exercício do direito de greve.

A administração pública brasileira vem adotando gradativamente um modo de administrar mais contemporâneo, adotando as técnicas de gestão que vêm surgindo.

¹ CARRASCO, M. C. *La negociación colectiva como fuente del derecho del trabajo*. Madrid: Universidad Carlos III, 1997.

Uma das práticas que revela tal ação é a implantação da chamada Mesa Nacional de Negociação Permanente da Administração Pública Federal (MNNP). Segundo Mendonça (2008, p. 51-52) foi criada:

para atingir os objetivos de transparência e controle social, o governo brasileiro vem implantando, desde 2003, um programa de democratização das relações de trabalho no serviço público [...] Composto de várias ações, esse programa tem como principal ação, a implantação de um Sistema de Negociação Permanente, voltado para assegurar uma interlocução institucional dos representantes do governo e dos servidores públicos federais.

Como a negociação coletiva é um tema relativamente novo no setor público, é preciso capacitar os servidores para exercer a função de negociador e uma das técnicas que podem ser utilizadas é a gestão por competências, que é uma ferramenta que poderá auxiliar nesse sentido, através da qual serão mapeadas as reais necessidades de capacitações, maximizando, entre outros aspectos, a Gestão de Pessoas e, sobretudo, o desenvolvimento de servidores para assumir novos papéis.

Atualmente, a sociedade é extremamente competitiva, instaurando uma busca constante e corriqueira por resultados, assim, para galgar a posição desejada é necessário não apenas possuir talentos, mas sim gerir, reter e desenvolver competências, obtendo, com isso, vantagens.

Uma das melhores estratégias para atingir tal nível de excelência é através da aplicação da gestão por competências. Explanada por Grandó (2009, p. 1):

A gestão por competências surge como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, apresentando um conjunto de alternativas alinhadas ao cenário moderno e competitivo das organizações atuais. O modelo propõe novos métodos à gestão de recursos humanos, integrando competência, desempenho e desenvolvimento.

Diante de todo o exposto, será explorada a importância da gestão por competências como ferramenta gerencial para o desenvolvimento dos negociadores da Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos.

Assim, a questão de pesquisa que conduziu a realização do estudo é: identificar e qualificar competências necessárias para a atuação dos negociadores da mesa de negociação da Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos.

Além disso, pretende-se analisar as competências essenciais aos negociadores da citada Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos, bem como competências de que não dispõem, com intento de implementar um processo negocial mais satisfatório.

O tema de estudo encontra motivação na necessidade de obter o melhor desempenho dos negociados durante o processo negocial, mais especificamente dos negociadores da Secretaria Municipal de São José dos Campos, e, de desenvolver, cada vez mais, seus conhecimentos e aptidões.

O estudo é também relevante para a finalidade de aperfeiçoamento dos conhecimentos obtidos no decorrer de todo o curso de Negociação Coletiva, que servirá de meio ao desenvolvimento profissional; assim, é necessária uma profunda análise em torno do tema central da pesquisa, isto é, identificação e qualificação das competências necessárias para a atuação dos negociadores da mesa de negociação da Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos.

Ruas (2005, p. 3) manifestou que a “gestão por competências não é ‘assunto de RH’, mas da empresa toda”, diante dessa colocação fica mais explícito o quão importante é a plena análise tanto do desenvolvimento do processo negocial naquele Órgão, quanto das competências essenciais aos seus negociadores.

A estrutura deste trabalho é dividida em sete capítulos. O primeiro, ou melhor, esta introdução, apresenta a problemática da pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo conta com o embasamento teórico. O terceiro mostra quais foram os procedimentos metodológicos utilizados. O quarto traz a análise dos resultados obtidos com a pesquisa. O quinto refere-se às considerações finais e às sugestões para continuidade do trabalho e para novas pesquisas. O sexto põe à vista as referências bibliográficas; seguido da parte final, denominada anexo.

1 NEGOCIAÇÃO COLETIVA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – RUMO AO SUCESSO

1.1 BREVE HISTÓRICO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A negociação coletiva passou a ser discutida e colocada em pauta somente na década de 80, por meio dos movimentos sindicais ocorridos nessa época, mas principalmente pela Assembléia Nacional Constituinte de 1988, que possuía o intento de deflagrar seu estabelecimento e democratizar as relações de trabalho no setor público.

Com a Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988, passou a ser reconhecido o direito à livre associação sindical e à greve dos servidores públicos. Assim, ficou conhecida como o ordenamento jurídico que instrumentalizou a relação de trabalho, mantendo-se, todavia, omissa quanto ao direito à negociação coletiva.

Em 1989, tivemos a primeira experiência do Sistema de Negociação Permanente, no âmbito da administração pública, quando o Instituto de Assistência Médica dos Servidores Públicos Estaduais (IAMSPE) de São Paulo, juntamente com suas entidades representativas, utilizaram-na buscando espaços mais democráticos. De 1988 a 2002, a administração pública brasileira sofreu inúmeras alterações em sua estrutura, visando um Estado de Direito mais eficiente.

Iniciou-se, em 2003, o programa de democratização das relações de trabalho no serviço público, contando com várias ações, mas a principal delas foi a implantação do Sistema de Negociação Permanente, posto em ação por meio da MNNP da Administração Pública Federal, garantindo conversação institucional dos representantes do governo e dos servidores públicos federais.

Vale destacar a atual composição da Mesa Nacional de Negociação Permanente, formada por duas Bancadas, a Bancada de Governo – composta por 8 (oito) Ministérios e a Bancada Sindical – composta por 18 (dezoito) entidades sindicais de representação nacional. Estas são coordenadas pelo Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão, por intermédio da Secretaria de Recursos Humanos.

Existindo, além disso, 10 (dez) Mesas Setoriais, implantadas em 10 (dez) Ministérios, com as mesmas características da Mesa Nacional, mas com a diferença que estas Mesas estão autorizadas a negociar assuntos que não dizem respeito a questões econômicas. Qualquer proposta, neste sentido, deve ser levada à apreciação da Mesa Nacional. Para agilizar a discussão de temas estratégicos, a Mesa Nacional constituiu 4 (quatro) Comissões Temáticas: Política Sindical, Seguridade Social, Diretrizes de Planos de Carreira e Política Salarial.

Outro grande passo para o avanço das relações de trabalho e da negociação coletiva no serviço público foi a promulgação, pelo Congresso Nacional, do Decreto Legislativo nº 206, publicado no Diário Oficial da União de 08 de abril de 2010. Este decreto ratificou os textos da Convenção nº 151 e da Recomendação nº 159, ambas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), as quais definem princípios de proteção aos trabalhadores da Administração Pública, assim como parâmetros para a fixação e negociação das condições de trabalho, para a solução de conflitos e para o exercício dos direitos civis e políticos.

Tanto a Convenção nº 151, quanto a Recomendação nº 159, foram assinadas em 1978 por vários países, entre eles o Brasil. Contudo a Constituição Federal exige que sejam ratificadas pelo Congresso Nacional para sua efetiva aplicação, a quem compete resolver definitivamente sobre tratados, acordos ou atos internacionais que acarretem encargos ou compromissos gravosos ao patrimônio nacional.

1.2 PROCESSO NEGOCIAL NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Os gestores dos serviços de saúde, sobretudo os da rede básica, não estão preparados para a grande mudança gerencial que vem se realizando inopinadamente, assim, para Santana (1997, p. 187):

O perfil gerencial desse tipo de serviços corresponde ao que, de forma talvez caricatural, poderia ser depreendido das expressões: 'tomar conta', 'cumprir a programação' ou 'executar as determinações da Coordenação dos Programas ou da Direção Central'. O novo perfil gerencial, por outro lado, pressupõe níveis de autonomia na avaliação, programação e operação da unidade, cujo desempenho passa, entre outros atributos, pela

capacidade de interagir com grupos da comunidade, com entidades de outros setores e com diferentes instâncias de poder da organização social. Esse novo gerente, portanto, não pode deixar de ser um 'negociador'.

Santana (1997, p. 189), acrescenta:

que o processo de negociação no setor público deve pautar-se nos princípios constitucionais da ordem pública, da moral, da indisponibilidade do interesse público e da supremacia do interesse público sobre o interesse particular. Esses limites são os fundamentos da atuação do gestor público numa sociedade democrática e civilizada.

Acrescenta-se que o Sistema Único de Saúde (SUS) sempre foi regido por tais preceitos constitucionais, possuindo, ainda, legislação própria que especifica o papel de seus gestores e órgãos

O referenciado processo de negociação é efetivado em, pelo menos, quatro etapas, as quais não são mediatas, consoante Santana (1997, p. 191-195):

- Propósito e pauta: é momento em que serão definidos os temas que discorrerão na negociação – quais são os prioritários, assim como seus significados e principais aspectos. Em resumo, nesta etapa será definido o que será discutido.
- Agenda: nesta, o objeto será detalhado, com intento de definir os vários preceitos que serão obedecidos no decorrer do processo. Aqui os atores deverão ter bem definidos o que querem e o que podem fazer para solucionar o problema objeto da negociação, ou ainda, como farão.
- Ajuste de interesses: nesta ocasião, os atores já terão definido o que e como será transcorrida a negociação, assim decidirão “os pontos da agenda passíveis de entendimento e os campos de ação cooperativa”, segundo Santana (1997, p. 193). É uma etapa importante, visto que neste ponto já existe uma experiência anterior, que irá determinar a conduta do grupo. As partes devem evitar posturas rígidas, quando estiverem diante de conflitos, até mesmo considerando que, normalmente, todos querem lograr proveito da situação, todavia tal persistência pode acarretar graves prejuízos a todos. Santana (1997, p. 194) diz que o “negociador habilidoso e imbuído da ideia de cumprir seu papel (atributo esperado por parte do dirigente público) deve ter em mente alguns conceitos, princípios e valores que o ajudarão a decidir e a propor novos pontos”.
- Compromisso: com alguns acordos parciais já alçados na mesa de negociação, os representados serão consultados para que os avaliem e

ratifiquem, se for o caso; ficando muito mais fácil de fazê-lo, caso tenham acompanhado passo a passo as discussões. Os pontos não encerrados efetivamente poderão ser rediscutidos. Após todos os trâmites processuais, será formalizado um documento – também denominado de contrato, protocolo, convênio, termo de compromisso ou acordo – que possuirá valor normativo, contendo todos os acordos pactuados. No setor público essa ação é mais rígida e deve seguir normas próprias, já que só será válida se estiver previsto em lei; diferente do setor privado que deve apenas não infringir o ordenamento jurídico.

1.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Há muitos conceitos relativos à competência, que, segundo o Dicionário Aurélio (1975, p. 353), é a “2. Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”.

Segundo Ruas (2005, p. 4), a noção de competência é frequentemente enleada com qualificação. Contudo Avila (2009, p. 4) afirma que:

A qualificação assenta-se 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.

Já a competência baseia-se, segundo Durand² (*apud* BRANDÃO et al, 2001, p. 10), em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Tais dimensões podem ser explanadas como:

- a) Conhecimentos: adquiridos objetivamente no decorrer da vida, através de práticas e treinamentos;
- b) Habilidades: definidas como o saber fazer, onde o conhecimento adquirido é aperfeiçoado pela prática, aptidão, capacidade; e,
- c) Atitudes: referem-se a querer fazer, mais precisamente ao ponto de vista e à maneira de pensar e de agir diante de situações habituais.

² DURAND, T. *Forms of incompetence*. In: **International Conference on Competence – Based Management**. *Proceedings*. Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

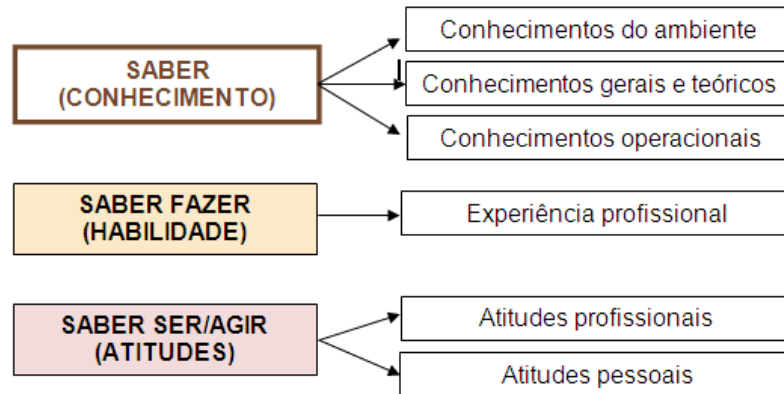


Figura 1: Diagrama com classificação dos recursos de competência

Fonte: Retirado de Garay et al (2010)

Para Boterf³ (*apud* GARAY *et al*, 2010, p. 3):

Competência seria a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral.

Para Perrenoud (1999, p. 7), a competência é “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.”.

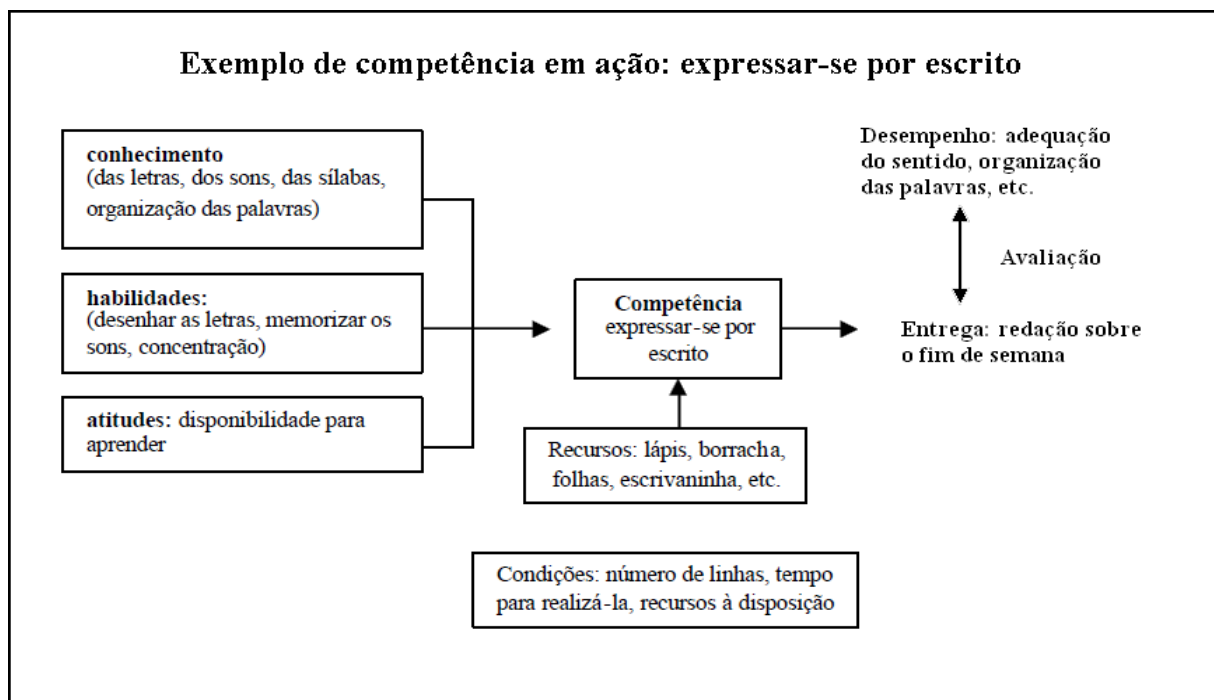


Figura 2: Exemplo de competência em ação no caso da educação: elementos principais

Fonte: retirado de Ruas (2005)

Posto isso, pronuncia-se que a competência pode ser adquirida, mas também desenvolvida e estimulada, já que todas as nossas ações cotidianas exigem certo nível de competência, algumas mais complexas, exigindo conhecimentos profundos,

³ BOTERF, G. Le. *L'ingénierie des compétences*. Paris: Les éditions d'organisation, 1999.

enquanto em outras noções superficiais em torno do ato, sendo facilmente solucionada pelo simples senso comum.

Salienta-se ainda que, de acordo com Perrenoud (1999, p. 23), “só há competência estabilizada quando a mobilização dos conhecimentos supera o tatear reflexivo ao alcance de cada um e aciona esquemas constituídos”. Esquema constituído é:

ligar o desconhecido ao conhecido, o inédito ao já visto, está na base de nossa relação cognitiva com o mundo; porém, a diferença está em que, às vezes, a assimilação ocorre instantaneamente, a ponto de parecer confundir-se com a própria percepção da situação e, outras vezes, precisa-se de tempo e esforços, ou seja, de um trabalho mental, para apreender uma nova realidade e reduzi-la, ao menos em certos aspectos e de maneira aproximativa, a problemas que se sabe resolver (PERRENOUD, 1999, p. 25).

Para Ropé e Tanguy (1997, p. 16), competência “é o conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões que habilitam para a discussão, a consulta, a decisão de tudo que concerne seu ofício”.

Neri (1999, p. 09-10) atesta que “quando uma empresa define seus procedimentos e políticas de recursos humanos em torno de competências, ela provoca alterações nas relações de trabalho que podem ser associadas a verdadeiras revoluções”, assim podemos perceber o quão importante é o planejamento estratégico à volta da implantação da gestão por competências.

A gestão por competências busca, essencialmente, um incremento nos lucros e resultados, além da redução dos custos operacionais e de desenvolvimento; sendo os colaboradores considerados uma espécie de diferencial competitivo, já que seu foco principal é a atração, manutenção e desenvolvimento constante desses.

Conforme definiram Brandão e Bahry (2005, p. 181-182), para se implementar a gestão por competências – técnica que tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados nas organizações – deverão ser mapeadas as competências primordiais para a implantação da estratégia da empresa e, com alicerce nessas informações, recrutar e selecionar ou desenvolver os profissionais, com intento de alcançar os objetivos e resultados propostos. Relatando, ainda, que:

esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO E BAHRY, 2005, p. 179).

1.4 COMPETÊNCIAS DE UM NEGOCIADOR PLENO

Para um negociador atuar plenamente em uma mesa de negociações, deve se relacionar acertadamente com as pessoas, buscando conhecimento prévio da discussão. Com isso terá sua visão estratégica sempre aguçada; respeitando, ainda assim, as possibilidades e as limitações das partes.

O grande papel do negociador é o de colaborador, devendo ter como meta o alcance dos propósitos – que podem ser extensos, complexos e de difícil compreensão; todavia, estabelecendo, constantemente, relações de parceria e cooperação mútua.

Destarte, Santana (1997, p. 197) enuncia que:

[...] um processo de negociação quase sempre se inicia com os protagonistas aplicando o princípio da alta demanda inicial: trata-se de pedir o impossível para alcançar o desejável. Cabe à liderança do processo orientar as discussões para, evitando a competição pura e simples, chegar ao modo coordenativo de negociar [...] nas negociações coletivas de trabalho é freqüente que os dirigentes sindicais adotem posições públicas agressivas, com o intuito de reforçar a imagem junto a seus representados. Tal postura pode induzir ao modo competitivo de negociar, mas o negociador não deve esmorecer na tentativa de obter pequenos acordos que possam facilitar ou encaminhar resultados mais equilibrados entre as partes [...]

Diante do exposto, analisa-se que não existe um perfil pré-definido de negociador pleno, nem mesmo uma fórmula exata para se alcançar o objetivo almejado, já que, conforme relata Santana (1997, p. 198):

qualquer desses comportamentos pode levar a resultados concretos. Contudo, sentimentos pessoais de vitória ou derrota podem resultar em obstáculos desnecessários para a evolução do processo de negociação, ao provocar rupturas nas relações pessoais dos negociadores.

No processo negocial, são aplicados vários estilos de negociação, contudo os mais usuais são: suave e duro.

Abaixo será apresentada uma sinopse de ambas as táticas – estilo suave e estilo duro. Destaca-se que a diferença dessas está apenas na atitude do negociador, já que o conhecimento e a habilidade permanecem análogos em ambos estilos.

Estilo Suave			Estilo Duro		
Saber (conhecimento)	Conhecimentos do ambiente	Técnicas de negociação coletiva: observar atentamente aquilo a que se propõe executar, coloca-o em um nível súpero.	Saber (conhecimento)	Conhecimentos do ambiente	Técnicas de negociação coletiva: observar atentamente aquilo a que se propõe executar, coloca-o em um nível súpero.
	Conhecimentos gerais e teóricos	Formação, objetivo, organização e limitações das partes (conhecer o “adverso”): analisar com atenção e minúcia a outra parte, de forma qualificada e diferenciada, por meio de várias faculdades – conhecendo seus limites e suas possibilidades – é indispensável, já que assim não será dedicado tempo desnecessário às discussões, nem mesmo serão propostas pautas impróprias.		Conhecimentos gerais e teóricos	Formação, objetivo, organização e limitações das partes (conhecer o “adverso”): analisar com atenção e minúcia a outra parte, de forma qualificada e diferenciada, por meio de várias faculdades – conhecendo seus limites e suas possibilidades – é indispensável, já que assim não será dedicado tempo desnecessário às discussões, nem mesmo serão propostas pautas impróprias.
	Conhecimentos operacionais	Instrumental teórico e metodológico capaz de subsidiar tanto os processos de negociação como sua avaliação.		Conhecimentos operacionais	Instrumental teórico e metodológico capaz de subsidiar tanto os processos de negociação como sua avaliação.
Saber fazer (habilidade)	Experiência profissional associada	Relacionar-se bem com as pessoas (relacionamento interpessoal): essa ação envolve autoconhecimento e autoreflexão, já que a partir disso, conhecer seu próprio “eu”, fica mais simples relacionar-se com terceiros. Manear conflitos: vulgarmente conhecido como “jogo de cintura”, através, por exemplo, da sustentação de uma comunicação eficiente, de forma que se alcance os resultados desejados.	Saber fazer (habilidade)	Experiência profissional associada	Relacionar-se bem com as pessoas (relacionamento interpessoal): essa ação envolve autoconhecimento e autoreflexão, já que a partir disso, conhecer seu próprio “eu”, fica mais simples relacionar-se com terceiros. Manear conflitos: vulgarmente conhecido como “jogo de cintura”, através, por exemplo, da sustentação de uma comunicação eficiente, de forma que se alcance os resultados desejados.
Saber ser/agir (atitude)	Atributos profissionais (tácitos)	Considerar que os participantes são amigáveis. Ter como objetivo a conservação das boas relações, para se obter bons resultados. Faz algumas concessões para manter a relação. Permutar as próprias posições. Tolerar as perdas para chegar a um acordo satisfatório. Oferecer resposta aceitável. Perseguir o acordo. Ceder para evitar o confronto.	Saber ser/agir (atitude)	Atributos profissionais (tácitos)	Considerar que os participantes são adversários. Ter como objetivo a vitória. Exige concessões como condicionante para manter a relação. Radicalizar nas próprias posições. Exigir sempre ganhos para chegar a um acordo. Ameaçar para obter resposta aceitável. Insistir na sua posição. Pressionar para ganhar o duelo.
	Atributos pessoais	Ser amistoso. Comportar-se de forma suave com as pessoas e diante de problemas. Confiar nas pessoas. Revelar seu limite inferior aceitável.		Atributos pessoais	Ser antagonista. Comportar-se de forma dura com as pessoas e diante de problemas. Desconfiar das pessoas. Esconder seu limite inferior aceitável.

Quadro 1: Competências exigíveis a um negociador

Fonte: Extraído e adaptado de Santana, 1997, p. 187-201

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, através de estudo de caso exploratório e descritivo, sendo analisada a mesa de negociação ocorrida na Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos.

Quanto à natureza qualitativa deste trabalho, consoante Godoy (1995, p. 68), pode-se dizer que:

Os resultados de um recente fórum sobre metodologia da pesquisa em administração, ocorrido nos Estados Unidos, mostram que a pesquisa de cunho qualitativo constitui-se em importante contribuição à investigação das questões pertinentes à área.

Quanto ao estudo de caso, adotado no presente estudo, é um método de abordagem de investigação, aplicado através de um estudo sólido. Existem três tipos: exploratório, descritivo e explanatório.

A pesquisa apresenta-se sob a forma de um estudo de caso exploratório e descritivo, conforme dito anteriormente. Segundo Gil (1999, p. 72-73), é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. De acordo com Yin (2001, p. 23), “permite uma investigação para se preservarem as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”.

O universo da pesquisa será a mesa municipal de negociação do Sistema Único de Saúde (SUS) em São José dos Campos, a qual foi constituída em 10 de dezembro de 1993, com 5 (cinco) representantes da administração pública e 5 (cinco) representantes dos trabalhadores, perdurando de 1993 a 1996.

Quanto aos instrumentos de pesquisa, adotou-se a pesquisa documental e bibliográfica, entrevistas e observação empírica.

As entrevistas foram realizadas com dois representantes do Governo, que gentilmente dividiram sua privilegiada experiência, sendo examinadas pela técnica de análise de conteúdo. Para Puglisi e Franco (2005, p. 13), na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas devem ser consideradas também as condições contextuais de seus produtores, assentando-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem.

Destaca-se que foram entrevistados apenas os representantes do Governo, considerando que o foco principal do estudo é o aprimoramento e desenvolvimento dos negociadores da administração pública.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS COM A PESQUISA

3.1 COLETA DE DADOS

A pesquisa iniciou com base em reportagens, textos e estudos sobre o processo negocial em foco, ou seja, a mesa de negociações da Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos, com intenção de elaborar um planejamento estratégico do estudo que seguiria.

Cabe salientar que a opção por esta mesa de negociações deu-se pelo seu pioneirismo, mas principalmente pela grande dificuldade que foi encontrada para obter informações sobre processos de negociação em seu Órgão de lotação – INSS.

Após foram elaboradas pesquisas teóricas que iriam fornecer o embasamento necessário ao reconhecimento da pesquisa, sobre os temas negociação coletiva no serviço público e gestão por competências, utilizando-se como fonte bibliográfica os autores mais conceituados.

Com todas essas informações já processadas e utilizadas de forma eficaz, procedeu-se à última etapa, a entrevista pessoal com 2 (dois) membros da citada mesa, contudo não menos importante, já que com base nela seria elaborada a análise de conteúdo. Optou-se pela entrevista pessoal com os representantes do empregador (Município de São José dos Campos), já que o foco do trabalho é o desenvolvimento dos negociadores do serviço público.

3.2 A NEGOCIAÇÃO

A mesa de negociações do SUS de São José dos Campos foi estabelecida em 10 de dezembro de 1993 e perdurou por toda a gestão da então atual Prefeita Municipal de São José dos Campos, Ângela Guadagnin. Contava com 5 (cinco) representantes da administração pública e 5 (cinco) dos trabalhadores.

A organização foi fundamental para o bom êxito da mesa de negociações, contudo não foi inicialmente regulamentada, sendo criado, pelos membros da mesa, apenas um protocolo de relações coletivas de trabalho, o qual fixou princípios, regras e procedimentos para o funcionamento do processo negocial. Conforme relatou Lopes (2009, p. 47):

Nesse processo de negociação, as reivindicações e propostas negociadas transformam-se em protocolos. Os membros da mesa relatam ter sido possível, durante todo o processo, discutir os problemas dos trabalhadores e do funcionamento das unidades. Tanto os servidores quanto a administração apresentaram pautas que foram discutidas e transformadas em protocolos de orientação das relações de trabalho e de atendimento às reivindicações.

Um dos pontos fracos foi que a mesa de negociações ocorreu somente no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde e formalmente constituída somente após várias reuniões, prejudicando os resultados obtidos. Todo o regramento que iria reger o processo negocial foi amplamente discutido e definido antes de sua implantação, sendo uma das principais preocupações a conservação da legitimidade de seus representantes, independente do cargo ou posição que ocupavam.

A legalidade e aplicabilidade das futuras concessões foi uma das principais inquietações, visto que a Secretaria Municipal de Saúde possuía servidores com vínculos distintos, dentre eles estaduais, celetistas e temporários, regidos pela Lei nº 500/74. Todos com suas especificidades.

Os resultados da mesa de negociação, de acordo com seus negociadores, foram parcialmente satisfatórios, já que se tornaram insuficientes, não havendo regulamentação de vários acordos, já que dependiam de aprovação da Câmara dos Vereadores. De acordo com Lopes (2009, p. 52):

Os acordos entre o Sindicato e a Prefeitura eram transformados, numa primeira fase, em resoluções denominadas Termo de Acordo de Trabalho (Anexo 4) e, posteriormente, em protocolos, decretos ou resoluções, que eram enviados para a Câmara quando se fazia necessária alteração legislativa. Houve uma tentativa, animada pelos resultados das negociações, de imprimir mudanças no Estatuto dos Servidores, mas boa parte dessas mudanças foi rejeitada pela Câmara.

Foi essencial à conquista dos resultados almejados, o grande interesse dos representantes dos servidores, mais especificamente do Sindicato dos Trabalhadores Públicos da Saúde no Estado de São Paulo (SindSaúde-SP), já que tinha a intenção de aplicar os conhecimentos alcançados em outras mesas. A participação do SindSaúde-SP foi realmente efetiva, contando, inclusive, com a presença da presidente estadual da época. O maior avanço foi a própria negociação,

dado que com este primeiro movimento preparou-se caminho para outras etapas na busca de melhorias.

3.3 OS NEGOCIADORES

O público em observação são os membros da mesa de negociação, mais especificamente dos representantes da administração pública, que foram 5 (cinco), todos com cargos de confiança, não sendo escolhidos devido a sua experiência ou competência na área, mas sim pelos cargos que exerciam.

De acordo com a coleta de dados, efetivada por meio de entrevista pessoal, todos detinham os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários a um negociador pleno. Por conseguinte, veja:

- Conhecimentos: noções da estrutura jurídica dos entes contratantes (Estadual e Municipal), além de conhecimentos próprios daquele segmento que se discute;
- Habilidades: boa escuta, isenta de concepções pré-definidas, porque com elas não há negociação que produza o efeito desejado; e,
- Atitudes: respeito, reconhecimento da legitimidade dos representantes, paciência, tranquilidade e consciência crítica daquilo que está vivenciando, além de disposição.

Os membros da mesa eram desprovidos de autoridade, sendo consideradas partes iguais do todo, contudo tinham certo limite de atuação. Frente aos problemas encontrados e as soluções propostas, a postura dos negociadores foi parcialmente satisfatória, em alguns momentos o processo foi desfavorecido por atitudes, como por exemplo, do sindicato que alegou ilegitimidade da mesa, retirando-se do processo no início das negociações, passando assim a mesa a não contar com um importante ator, embora esse impasse tenha sido posteriormente solucionado.

Foi unânime a opinião dos entrevistados no sentido de que possuir experiências/*expertise* em negociação coletiva é fundamental para o bom andamento do processo negocial.

3.4 AS CONQUISTAS

Foram muitas as conquistas desse processo negocial, sendo uma delas a sua própria criação, considerando que impulsionou o avanço da democratização das normatizações trabalhistas, não somente da categoria, mas de todo o serviço público.

Cabe citar os principais resultados obtidos no período de 1993 a 1997, conforme exposto por Lopes (2009, p. 51), que estabeleceram bases mínimas de melhoria das condições de vida dos servidores municipais e que permanecem até hoje. São eles:

Plano de Carreira, Cargos e Salários; bolsa de estudo; alimentação; melhoria dos salários; criação do Conselho de Saúde do Servidor para acompanhar o Serviço Municipal de Saúde específico para os servidores; melhoria das condições de trabalho: caminhões, equipamentos, EPI; eleição para a diretoria das escolas; aumento e melhoria do atendimento na área de saúde; plano de educação, reformulando a jornada dos professores; negociação para implantação da CIPA; alteração da data de pagamento do quinto dia útil do mês seguinte ao trabalhado, para o último dia do mês em curso, com adiantamento no dia 15; criação de Conselho Administrativo do Instituto de Previdência Municipal – IPREM, de caráter paritário entre os servidores e a administração.

3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A técnica de tratamento de dados utilizada para este exame é a análise de conteúdo. Ela consiste, segundo Bardin (2002, p. 38) em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Esta metodologia incide sobre várias mensagens, de obras literárias a entrevistas; tendo o investigador, a preocupação de construir um conhecimento baseado nas mensagens que o locutor transmite.

Como se pode verificar, os resultados da mesa de negociação em estudo foram bastante satisfatórios, apesar da sua originalidade, já que foi uma das primeiras experiências em processo negocial no país.

No período de 1993 a 1997, tornou-se um processo de negociação permanente, com reuniões frequentes, trazendo grandes avanços para a categoria, inclusive uniformizando a situação dos servidores municipais e municipalizados no

que se referem a salários, benefícios e condições de trabalho, já que era uma grande deficiência na época.

De acordo com a opinião dos entrevistados, o processo negocial como um todo foi bastante satisfatório, sua única deficiência foi a não continuidade, já que no início da gestão seguinte foi extinto, não sendo tratados, portanto, os assuntos que seriam negociados a longo prazo. Nesse diapasão, Lopes (2009, p. 55) diz que:

Embora os avanços tenham sido significativos, quando mudou a administração municipal, o processo de negociação foi interrompido. Iniciou-se, então uma discussão para a manutenção da Mesa, mas a nova administração não demonstrou interesse, e mesmo os trabalhadores, após algum tempo, desistiram de insistir, temendo que a insistência em continuar o processo pudesse comprometer o que já se havia conquistado.

Logo se menciona que os negociadores concluíram que a falta de preparo e experiência de ambas as partes foi o grande precursor da não continuidade do processo de negociação. Nem a administração nem os representantes dos trabalhadores possuíam maturidade suficiente para fazer evoluir as negociações, não havendo conhecimento do quão importante ela seria para o próprio desenvolvimento da administração pública.

Assim sendo, para que o negociador aja de forma eficiente, são necessárias competências que vão além dos conhecimentos e habilidades técnicos específicos da pauta discutida, sua atitude é fundamental, afinal, é traduzida pela confiança e fomento dos resultados obtidos. Tais competências englobam relacionamento interpessoal como uma valorosa estratégia de aprendizagem e trabalho em equipe.

Em linhas gerais, verifica-se que a carência da mesa de negociações foi a falta de conhecimento, tanto de técnicas de negociação coletiva, como de instrumentos teóricos e metodológicos, os quais iriam subsidiar o processo negocial.

Tais conhecimentos possibilitariam a realização da devida avaliação dos resultados, possibilitando, assim, a criação de um planejamento estratégico capaz de trazer melhores resultados. Este pode ser um dos motivos que ocasionou a interrupção do processo negocial em pauta.

Apresenta-se abaixo uma síntese das competências necessárias aos negociadores da mesa de negociações do SUS de São José dos Campos, distribuídas por conhecimentos, habilidades e atitudes, da mesma forma que suas inexistências. Destaca-se que o estilo adotado pela mesa é o estilo suave. Senão veja:

Competência		Descrição	Competência da mesa em estudo
Saber (conhecimento)	Conhecimentos do ambiente	Técnicas de negociação coletiva: observar atentamente aquilo a que se propõe executar, coloca-o em um nível súpero.	Ausente
	Conhecimentos gerais e teóricos	Formação, objetivo, organização e limitações das partes (conhecer o "adverso"): analisar com atenção e minúcia a outra parte, de forma qualificada e diferenciada, por meio de várias faculdades – conhecendo seus limites e suas possibilidades – é indispensável, já que assim não será dedicado tempo desnecessário às discussões, nem mesmo será proposto pautas impróprias.	Noções da estrutura jurídica dos entes contratantes (Estadual e Municipal), além de conhecimentos próprios daquele segmento que se discute;
	Conhecimentos operacionais	Instrumental teórico e metodológico capaz de subsidiar tanto os processos de negociação bem como sua avaliação.	Ausente
Saber fazer (habilidade)	Experiência profissional associada	Relacionar-se bem com as pessoas (relacionamento interpessoal): essa ação envolve autoconhecimento e autoreflexão, já que a partir disso, conhecer seu próprio "eu", fica mais simples relacionar-se com terceiros. Manear conflitos: vulgarmente conhecido como "jogo de cintura", através, por exemplo, da sustentação de uma comunicação eficiente, de forma que se alcance os resultados desejados.	Boa escuta, isenta de concepções pré-definidas, porque com elas não há negociação que produza o efeito desejado
Saber ser/agir (atitude)	Atributos profissionais (tácitos)	Considerar que os participantes são amigáveis. Ter como objetivo a conservação das boas relações, para se obter bons resultados. Faz algumas concessões para manter a relação. Permutar as próprias posições. Tolerar as perdas para chegar a um acordo satisfatório. Oferecer resposta aceitável. Perseguir o acordo. Ceder para evitar o confronto.	Reconhecimento da legitimidade dos representantes
	Atributos pessoais	Ser amistoso. Comportar-se de forma suave com as pessoas e diante de problemas. Confiar nas pessoas. Revelar seu limite inferior aceitável.	Respeito, paciência, tranquilidade e consciência crítica daquilo que está vivenciando, além de disposição.

Quadro 2: Competências existentes nos negociadores do SUS de São José dos Campos
Fonte: Extraído e adaptado de Santana, 1997, p. 187-201.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Cem vezes ao dia me lembro que a minha vida, interior e exterior, depende do trabalho que outras pessoas estão fazendo neste momento. Por isso devo me esforçar para retribuir, pelo menos em parte, esta generosidade".
Albert Einsten.

Não há conclusões estáticas, apenas direcionamentos que levam a uma linha de raciocínio comum, com isso os dados encontrados foram utilizados para resolver a problemática da pesquisa, permitindo associações explicativas, com intento de compreender e interpretar os perfis revelados, já que cada negociador assume um papel diferenciado, dependendo da situação, experiência e desenvolvimento de suas competências.

O objetivo principal deste trabalho foi verificar as competências necessárias aos negociadores da mesa de negociação da Secretaria Municipal de Saúde do Município de São José dos Campos, considerando a técnica de tratamento de dados conhecida como análise de conteúdo; bem como as lacunas de competências desses negociadores.

A problematização da pesquisa encontrou motivação na necessidade de obter o melhor desempenho desses negociadores, com intenção de desenvolver, cada vez mais, seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes.

A pesquisa foi bastante trabalhosa, já que tratou de uma mesa de negociação que findou em 1997, gerando, inclusive, obstáculos quanto à localização dos membros que seriam entrevistados, dado que já não mais exercem a função que detinham à época. Contudo foi uma experiência bastante rica e esclarecedora.

Verificou-se que os negociadores em análise não possuíam experiência neste ramo (negociação), até porque foram pioneiros, o que não causou prejuízos imediatos, mas isso pode ter provocado sua interrupção. Todavia possuíam conhecimentos gerais e teóricos, que são informações relativas à formação, objetivo, organização e limitações das partes, o que trouxe bastantes resultados. Contavam, também, com habilidades e atitudes suficientes para tornar a negociação satisfatória.

A mesa de negociações alcançou vários benefícios para a categoria, estabelecendo bases mínimas de melhoria das condições de vida dos servidores

municipais, inclusive pondo fim a um grande problema da época, acabando com a desigualdade dos servidores municipais e municipalizados no que se referem a salários, benefícios e condições de trabalho. Não obstante, operou somente no período de 1993 a 1997, na administração da Prefeita Municipal Ângela Guadagnin, findando na gestão seguinte.

O SUS possui também uma Mesa Nacional de Negociação Permanente, amparada nos princípios constitucionais e resoluções do Conselho Nacional de Saúde, de acordo com menção de Braga (2006, p. 18), a qual foi instituída em 1993, contudo ficando praticamente inoperante nos anos noventa.

Braga (2006, p. 38) diz, ainda, que:

As experiências nacionais, comparadas aos paradigmas internacionais, demonstram que a sociedade brasileira está madura e merece contar com uma legislação atualizada, capaz de imprimir uma leitura da metodologia de negociação coletiva nos serviços públicos compatível com os princípios e normas que regem a Administração Pública.

No entanto, pode-se concluir com este estudo que todo processo de negociação pode ser aperfeiçoado com a aplicação da gestão por competências, com intento de obter resultados satisfatórios, que atendam as necessidades dos colaboradores e da população. Para Brandão (2001, p. 11):

A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

Sugere-se continuidade do trabalho e a efetivação de novas pesquisas, não somente em torno da mesa de negociação do Município de São José dos Campos, mas também sobre a Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS e a da Administração Pública Federal, já que essas criações fomentaram a democratização das relações de trabalho no serviço público.

REFERÊNCIAS

- AVILA, S. de F. O. **Novas Demandas de Formação Profissional no Capitalismo Contemporâneo**: Adaptação ou Autonomia? Disponível em: <http://www.uff.br/iacr/ArtigosPDF/76T.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BRAGA, D. G. **Paradigmas da regulamentação da negociação coletiva de trabalho na Administração Pública**. Internacional de Serviços Públicos. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.ispbrasil.org.br/dentro/imagens/cartilha%20diferenciais%20de%20remuneracao.pdf>. Acesso em: 12 set. 2010.
- BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. P. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público. Brasília, p. 179-194, 2005. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567 >. Acesso em: 30 jul. 2010.
- _____.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf> >. Acesso em: 05 ago. 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANDO, J. **O modelo gestão por competências na administração pública**. [S.l.]: [S.n.], 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/omodelo-gestao-por-competencias-na-administracao-publica/2288/> >. Acesso em: 30 jul. 2010.
- GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **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 30 jul. 2010.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de administração de empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

LOPES, F. D. **Negociação II**. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação II), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 02 mar. 2010.

MENDONÇA, S. E. A. M. **A experiência recente da negociação coletiva na administração pública no Brasil**. [S.l.]: [S.n.], 2008. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0051503.pdf>> Acesso em 17 fev. 2008.

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 18 mai. 2010.

NERI, A. A. **Gestão de RH por competências e empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. São Paulo: Artes Médicas, 1999.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. In **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Nome do entrevistado: _____

Cargo: _____ Idade: _____

Formação: () Superior completo () Superior incompleto () Ensino médio ()
Ensino fundamental

Parte I – Levantamento sobre a mesa de negociação

1. Os resultados da mesa de negociação foram satisfatórios?
 - a. Se não, o que faltou?
 - b. Se sim, o que ajudou no resultado?
2. O que poderia ser melhorado no processo negocial?
3. O que considerou essencial para conquista dos resultados almejados?

Parte II – Levantamento sobre os negociadores

1. Qual a postura (atitude) desejável de um negociador?
2. A postura dos negociadores, frente aos problemas encontrados e as soluções propostas, foram satisfatórias?
 - a. Se sim, quais as posturas que favoreceram?
 - b. Se não, quais desfavoreceram o processo?
3. Considera que experiências/*expertise* em negociação coletiva são importantes para o bom andamento do processo negocial?
4. Quais conhecimentos são consideráveis para atuar nesse tipo de negociação? Quais faltaram nessa negociação?
5. Quais são as habilidades essenciais para que um negociador haja com eficiência? Os integrantes da mesa possuíam, em sua opinião?