

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

CARLOS ANTONIO DOS REIS

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA E O PROCESSO DE MEDIAÇÃO DE
CONFLITO DE TRABALHO NA SRTE – PIAUÍ**

Porto Alegre

2010

CARLOS ANTONIO DOS REIS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA E O PROCESSO DE MEDIAÇÃO DE
CONFLITOS COLETIVOS DE TRABALHO NA SRTE/ PI**

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: Profa. Ângela Garay

Porto Alegre

2010

CARLOS ANTONIO DOS REIS

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA E O PROCESSO DE MEDIAÇÃO DE
CONFLITO DE TRABALHO NA SRTE – PIAUÍ**

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 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ariston Azevêdo

Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Dedico ao meu Deus Jeová, a Jesus Cristo, ao Espírito Santo, aos meus filhos Paulo Roberto, Carlos Eduardo, Débora Cristina e a minha amada esposa Luana Apolônio.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus Jeová, Jesus Cristo e ao Espírito Santo pelo dom e essência da vida.

Aos meus pais Antonio Reis (*in memorian*) e Maria de Jesus pela dedicação e apoio incondicional em toda minha vida.

A minha esposa Luana Apolônio pelo amor e carinho constante

A minha professora Roberta Sawitzki, pela presteza das orientações e informações na elaboração deste trabalho.

Aos meus filhos Paulo Roberto, Carlos Eduardo e Débora Cristina pela compreensão e incentivos.

Aos meus amigos de turma, a Coordenação do Curso e a todos os Professores por propiciarem mais esta realização pessoal na minha vida.

Aos meus colegas de trabalho e a Superintendente da SRTE/PI. Sr^a. Paula Masullo pela disponibilidade das informações e apoio material para a realização deste estudo.

Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento; Porque é melhor a sua mercadoria do que artigos de prata, e maior o seu lucro que o ouro mais fino.

(Provérbio 2, 13-14)

RESUMO

A gestão por competência é uma nova abordagem de gestão no setor público que por meio de programa de capacitação desenvolve novos conhecimentos, habilidades e atitudes comportamentais na força de trabalho, que mobilizados pelas estruturas gerenciais e processuais na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Piauí, constituem o portfólio de competências individuais dos servidores a partir do qual se desenvolve as competências organizacionais. O estudo tem por objetivo geral investigar se há relação entre a gestão por competência e o processo de mediação dos conflitos coletivos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí, e por objetivos específicos: a) avaliar a mediação trabalhista dos conflitos de trabalho enquanto instrumento de negociação coletiva, b) identificar os elementos que caracterizam a gestão por competência na SRTE/PI, e c) identificar as competências que contribuem para a eficiência dos mediadores de conflitos coletivos de trabalho na SRTE/PI. A metodologia utilizada na pesquisa foi um estudo de caso quantitativo e exploratório com a aplicação do questionário -1 aos seis mediadores de conflito de trabalho, além do questionário-2 e questionário-3 a uma amostra composta por 36 (trinta e seis) servidores numa população de 64 servidores públicos da SRTE/PI, cujos dados foram tabulados, organizados em tabelas e quadros para serem posteriormente analisados de forma descritiva. Os principais resultados apontam para existência de interação entre a gestão por competência e o processo de mediação de conflito coletivo de trabalho, a consolidação da negociação coletiva como instrumento de solução de conflito de trabalho na SRTE/PI, a caracterização da gestão por competências e as indicações das competências dos mediadores de conflito de trabalho na SRTE/PI.

Palavras-chave: Gestão por competência, negociação coletiva, mediação de conflitos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Alinhamento estratégico na gestão por competência	29
Figura 2 - Competência baseado em Sandeberg e Boterf	33
Figura 3 - Gestão por competência e a mediação do conflito de trabalho	37
Figura 3 - Organograma da SRTE/PI	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de competência	19
Quadro 2 - Caracterização da gestão por competências	66
Quadro 3 - Competências dos mediadores de conflito na SRTE/PI	71
Quadro 4 - Avaliação das competências dos mediadores de conflito na SRTE/PI	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Número de mediações coletivas	54
Tabela 2 -	Taxa de eficácia e de eficiência das mediações coletivas de trabalho	55
Tabela 3 -	Número de mediações individuais	55
Tabela 4-	Taxa de eficácia e de eficiência das mediações individuais de trabalho	56
Tabela 5 -	Negociação coletiva de conflito de trabalho	56
Tabela 6 -	Treinamento para exercício do cargo	58
Tabela 7-	Investimento em educação continuada	59
Tabela 8-	Nível de escolaridade dos servidores	59
Tabela 9 -	Desenvolvimento pessoal e profissional	60
Tabela 10-	Melhoria na qualidade do trabalho	61
Tabela 11-	Qualidade profissional dos gestores	61
Tabela 12-	Mobilização de competências	62
Tabela 13-	Autonomia, responsabilidade e comprometimento	63
Tabela 14-	Cultura e clima organizacional	64
Tabela 15-	Interação entre gestão por competência e a mediação coletiva de trabalho .	67
Tabela 16-	Gestão por competência e a mediação coletiva de trabalho	67

SUMÁRIO

RESUMO	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
LISTA DE QUADRO.....	9
LISTA DE TABELA	10
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.2 QUESTÃO DA PESQUISA	15
1.3 OBJETIVO GERAL	15
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
1.5 JUSTIFICATIVA	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 NOÇÕES CONCEITUAIS	17
2.1.1 Competência	17
2.1.2 Gestão por competência	20
2.1.3 Competência gerencial	22
2.1.4 Negociação coletiva trabalhista	23
2.1.5 Mediação do conflito trabalho	25
2.1.6 Convenção e acordo coletivos de trabalho	26
3 MACROPROCESSOS NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	27
3.1 MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	30
3.2 PROCESSO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITO COLETIVOS DE TRABALHO	38
3.3 TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO DE CONFLITO DE TRABALHO	40
3.3.1 Escuta ativa	41
3.3.2 Reunião em separado	41
3.3.3 Diplomacia cruzada	41
3.3.4 Livre Expressão de idéias	42
3.4 PRINCÍPIOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO	42
3.4.1 Inescusabilidade	43

3.4.2 Boa-fé	43
3.4.3 Acesso a informação	44
3.4.4 Razoabilidade	44
3.4.5 Paz social	44
3.4.6 Igualdade	45
3.4.7 Contraditório	45
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SRTE/PI	46
4.1 INSTITUIÇÃO, MISSÃO E OBJETIVOS	46
4.2 ORGANOGRAMA DA SRTE/PI	47
4.3 DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA	48
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	53
7.1 AVALIAÇÃO DA MEDIAÇÃO TRABALHISTA	53
7.2 CARATERIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA	57
7.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA E O PROCESSO DE MEDIAÇÃO.....	66
7.4 COMPETÊNCIAS DOS MEDIADORES DE CONFLITO DE TRABALHO	70
CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXO	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A Administração Pública vêm passando por mudanças modernizantes nos processos administrativos de gestão. A partir da década de 90, com a implantação da Reforma do Plano Diretor do Aparelho de Estado, tem-se buscado flexibilizar e inovar os processos burocráticos para proporcionar maior eficiência e eficácia à Administração Pública brasileira.

O gerencialismo na Administração Pública caracteriza-se pela inserção de inúmeras ferramentas de gestão do setor privado (endoprivatização) tais como: o empreendedorismo governamental, a gestão por competências, descentralização, profissionalização, avaliação, remuneração por desempenho e a qualidade total para estimular a criatividade e a inovação no serviço público.

Neste contexto, os programas de capacitação, de educação continuada e de desenvolvimento pessoal objetivam desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos servidores públicos por meio de aprendizagem de competências individuais, a fim de que a gestão por competência proporcione o alcance dos objetivos das instituições públicas, conforme o conceito de gestão por competência definido no Decreto 5.707/2006.

Ruas (2000, p.10) assente com esse entendimento ao conceituar competências como uma capacidade de mobilizar, integrar e colar em ação recursos da organização. Na mesma linha do conceito proposto, concordante são os conceitos propostos por Le Boterf (2003 *apud* ANTONELLO, 2010, p.1) e Zarifian (2001 *apud* ANTONELLO, 2010, p.3). Para este a capacidade de colocar recursos em ação numa situação prática de trabalho. Para aquele um ato de enunciação que não pode ser compreendido sem fazer referência ao sujeito que o emite ou ao contexto no qual ele se situa.

Assim, competência significa assumir responsabilidade frente a situações complexas de eventos inéditos e de natureza singular. Já não basta possuir capacidades distintivas, é preciso colocá-las em ação. As competências dos servidores públicos definem e modelam o saber agir da organização pela incorporação de novos padrões de comportamentos, conhecimentos, atitudes e de habilidades ao portfólio organizacional.

Desta forma, para que as competências adquiram significado no ambiente de trabalho agregando valor sócio-econômico aos servidores e as instituições públicas é preciso mobilizá-

las a partir dos níveis estratégicos (competências organizacionais) aos níveis gerenciais e funcionais (competências funcionais) para que cada macroprocesso de gestão apropie-se das competências organizacionais que lhe sejam típicas, sem perder, contudo, a unidade holística da missão da instituição.

Nessa esteira, a negociação coletiva trabalhista (mediação) apresenta-se como um processo que depende da qualidade das competências individuais de seus mediadores (servidores público) para que possa aumentar a eficácia das mediações dos conflitos coletivos de trabalho.

Nascimento (1999, p.293) observa que há dois níveis de negociação coletiva, o de categoria e o de empresa. Das negociações em nível de categoria resultam convenções coletivas de trabalho aplicáveis a todos os empregadores e a todos os empregados, sócios ou não dos sindicatos, do setor de atividade em que a negociação se desenvolver. Por outro lado, as negociações ao nível de empresa resultam os acordos coletivos de trabalho aplicáveis, apenas, aos trabalhadores da empresa.

Seguindo a mesma linha de entendimento, Delgado (2002, p.1354) constrói o seu conceito de acordo coletivo e o de convenção coletiva de trabalho a partir da natureza dos sujeitos pactuantes e da abrangência da vinculação obrigacional a que estão submetidas às categorias profissionais ou econômicas envolvidas na negociação coletiva trabalhista. Se o ajuste acontece ao nível de categoria de empresa tem-se um acordo coletivo; se ao nível de categorias profissionais tem-se uma convenção coletiva.

Para Martins (1999, p.168) a negociação coletiva deve se entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas para regular as relações e as condições gerais de trabalho.

Depreende-se dessas definições que as convenções e acordos coletivos têm natureza autocompositiva e consensual, por serem resultantes de ajustes de vontades de empregadores e empregados constituindo-se instrumentos formais, solenes de natureza de normas jurídicas reconhecidas pelo Estado cuja eficácia e validade de aplicação exigem participação obrigatória dos entes sindicais na sua elaboração (art. 8º, VI, da CF/88).

Ademais, o estudo das relações existentes entre a administração pública por competência e o processo de mediação dos conflitos coletivos de trabalho oportunizam uma avaliação da mediação enquanto instrumento de negociação coletiva e das competências dos mediadores de conflitos de trabalho na SRTE/PI, tendo no processo de mobilização de competências a interface interativa de transferência de competências entre os programas de capacitação dos servidores e o processo de mediação dos conflitos de trabalho.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

A sistematização e a racionalização deste trabalho de pesquisa buscam responder, objetivamente, à seguinte questão:

Qual a relação existente entre a gestão pública por competência e o processo de mediação dos conflitos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí (SRTE/PI)?

1.3 OBJETIVO GERAL

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é investigar se há relação entre a gestão por competência e o processo de mediação dos conflitos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1 – Avaliar a mediação trabalhista dos conflitos de trabalho enquanto instrumento de negociação coletiva.

2 - Identificar os elementos que caracterizam a gestão por competências na SRTE/PI;

3 – Identificar as competências que contribuem para a eficiência dos mediadores de conflitos coletivos de trabalho na SRTE/PI.

1.5 JUSTIFICATIVA

Entende-se que a pesquisa, do ponto de vista da gestão administrativa e das políticas públicas de trabalho e emprego, é importante pelo desenvolvimento do estudo das relações interativas entre a gestão por competência e o processo de mediação dos conflitos coletivos de trabalho.

O desenvolvimento deste estudo pretende proporcionar uma maior compreensão das relações existentes entre a gestão pública por competência e o processo de mediação dos conflitos coletivos de trabalho, na dinâmica do processo de mobilização de competências, das técnicas e dos princípios da negociação coletiva e das competências individuais e coletivas dos mediadores de conflito coletivo de trabalho.

Assim, este estudo será mais uma fonte de pesquisas, uma vez que existem poucos estudos realizados no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e de suas unidades descentralizadas (SRTE, GRTE, ARTE), que se proponham, especificamente, a discutir com maior profundidade a complexidade da temática proposta neste estudo.

Ademias, a pesquisa produzirá conhecimentos que possibilitarão aos diversos atores sociais (servidores, gestores, trabalhadores, empregadores, sindicatos de categorias econômicas e profissionais e aos usuários do serviço público) a compreenderem melhor a relação existente entre a gestão pública por competências e o processo de mediação dos conflitos coletivos de trabalho na SRTE/PI.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo para uma melhor organização e compreensão dos conteúdos está estruturado em seis seções.

Na seção 1 tem-se uma panorâmica do trabalho monográfico: problematização, questão da pesquisa, objetivos da pesquisa e a justificativa para a realização do estudo.

Na seção 2 são apresentados os conceitos de competência, gestão por competência, competência gerencial, negociação coletiva, mediação, de acordo e convenção coletiva, os quais dão suporte à análise das relações entre a gestão por competência e o processo de mediação de conflito de trabalho na SRTE/PI.

Na seção 3 são discutidos os macroprocessos na gestão por competência: a mobilização de competências e a mediação de conflito coletivo de trabalho, bem como as técnicas de mediação e os princípios de negociação coletiva. Esta seção estabelece uma conexão interativa da relação entre a gestão por competência e o processo de mediação de conflitos de trabalho por meio do processo de mobilização de competência.

Na seção 4 discorre-se sobre a contextualização da SRTE/PI enfatizando a instituição, a missão, os objetivos e desafios para a implantação da gestão por competências.

Na seção 5 apresentam-se os procedimentos metodológicos proposto para a realização da pesquisa: o planejamento, a amostra, e os instrumentos de coleta de dados (questionários) e o conjunto de ações que possibilitaram a execução da pesquisa.

Na seção 6 são demonstrados os resultados da análise da pesquisa conforme a metodologia e os objetivos propostos para a realização do estudo.

Na conclusão apresenta-se um resumo dos resultados da pesquisas e as recomendações para as práticas de gestão, para as políticas de desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal e suas contribuições para as pesquisas futuras a serem realizadas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 NOÇÕES CONCEITUAIS

Os significados conceituais de competência, gestão por competência, competência gerencial e negociação coletiva de trabalho constituem a chave para compreensão, em termos organizacionais e funcionais, das relações entre os processos de gestão por competência e o de mediação de conflitos de trabalho. Desta forma, serão apresentados os principais conceitos que serviram para o desenvolvimento desse estudo.

2.1.1 Competência

A palavra competência apresenta variações de concepções conceituais desde a perspectiva mais restrita focada no indivíduo a uma dimensão mais ampla centrada na organização. O conceito de competência não se apresenta acabado, mas em construção resultante das transformações sociais, econômicas, políticas e culturais ocorridas no mundo do trabalho e na gestão das organizações humanas.

Antonello (2010, p.1) discorrendo sobre as abordagens e definições de competência propõe a classificação de competência a partir de três orientações: a orientada para o indivíduo (corrente americana), para o cargo ou função (corrente inglesa) e para o desenvolvimento do indivíduo (corrente francesa ou multidimensional).

A Competência quando orientada para o indivíduo é restrita as habilidades ou qualidades comportamentais de desempenhos superiores que uma pessoa apresenta ao realizar um dado trabalho ou tarefa.

Essa dimensão conceitual estrita enfatiza um agrupamento de qualidades que o indivíduo deve possuir para executar uma tarefa relacionada ao saber fazer (um método, um homem, uma técnica, uma competência) tão caro ao modelo taylorista de administração da produção que concentrava seus esforços na especialização do trabalhador, na divisão do trabalho e na produção em linha. O homem era considerado um apêndice da máquina.

A corrente inglesa focaliza seus conceitos de competências a partir dos resultados efetivos para o cargo ou função. Para esta corrente o elemento mais distinto do conceito de competência é capacidade de exercer o cargo ou a função com eficiência e desempenho. A lógica imperativa não se restringe ao fazer, mas ao saber como fazer.

A corrente francesa correlaciona o fazer, o saber, o saber fazer, o saber agir e o saber escutar numa situação complexa de trabalho na qual o indivíduo possa apresentar níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade. O significado de Competência traduz-se numa combinação sistematizada e complexa de conhecimentos, capacidades, comportamentos e atitudes para mobilizar os recursos da organização e produzir resultados superiores.

Para realização deste estudo utilizou-se dos conceitos de competências propostos por Fleury e Fleury (2000, p.21), Ruas (2000, p.10), Boterf (1999 *apud* ANTONELLO, 2010, p.3), Zarifian (2001 *apud* ANTONELLO, 2010, p.3). Estes autores apresentam uma abordagem multifuncional de competência considerando nas suas definições competência como uma capacidade de mobilizar, integrar e transferir recursos em uma situação prática de trabalho agregando valor a organização e ao indivíduo.

Tem-se na abordagem conceitual destes autores uma perspectiva dinâmica que privilegia a análise de competência a partir da noção de atributos ou de recursos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) focalizados em uma situação prática de trabalho, ou seja, estabelecendo uma conexão entre a competência e a ação num contexto complexo e inusitado de trabalho.

Nesta perspectiva, o conceito de competência traz em si alguns aspectos que lhe são subjacentes: a interação, a reflexão crítica, a autonomia e o desenvolvimento pessoal por meio de processos formais e informais de aprendizagem continuada que elevam os níveis de criatividade e de proatividade dos indivíduos.

No Quadro - 1 apresenta-se a classificação, os autores e os conceitos de competência.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	
AUTOR	CONCEITO
BOYATZIZ (1982 <i>apud</i> ANTONELLO, 2010, p. 1)	As características comportamentais de um indivíduo que são causalmente relacionadas com o efetivo e, ou superiores desempenhos no cargo.
SPENCER E SPENCER (1993 <i>apud</i> ANTONELLO, 2010, p. 1)	Uma característica subjacente de um indivíduo que está casualmente relacionado a um critério efetivo referenciado e, ou desempenho superior num cargo ou situação.
SCHRODER (1989 <i>apud</i> ANTONELLO, 2010, p. 2)	Um alto desempenho ou <i>H-competency</i> é um conjunto relativamente estável de comportamentos que produzem um desempenho de grupo de trabalho superior num ambiente organizacional mais complexo.
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	
(Nordhaug e Gronhaug, (1994 <i>apud</i> ANTONELLO, 2010, p. 2)	A capacidade para desempenhar atividades numa ocupação
<i>Training Standards Agency</i> (2000 <i>apud</i> ANTONELLO, 2010, p. 2)	Uma ação, comportamento ou resultado, o qual a pessoa precisa ser capaz de demonstrar.
<i>Management Charter Initiative</i> (1990 <i>apud</i> ANTONELLO, 2010, p. 2)	A capacidade para desempenhar atividades numa ocupação ou função no nível de desempenho esperado no trabalho, emprego ou ocupação.
COMPETÊNCIAS MULTIFUNCIONAIS	
WOODALL E WINSTANLEY (1998 <i>apud</i> ANTONELLO, 2010, p. 2)	As habilidades, conhecimentos e compreensões, qualidades e atributos, conjunto de valores, crenças e atitudes que conduzem a desempenho gerencial efetivo num determinado contexto, situação ou papel.
BOTERF (1999 <i>apud</i> ANTONELLO, 2010, p. 3)	Competência não se reduz ao conhecimento, nem ao saber-fazer, mas sim a perspectiva de mobilizar e aplicar conhecimentos e capacidades numa situação específica. Competência seria a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral.
ZARIFIAN (2001 <i>apud</i> ANTONELLO, 2010, p. 3)	A competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação que a nutre de todos os lados: a montante, na formação do indivíduo, no preparo coletivo das situações de trabalho; no imediato nas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar para enfrentar uma situação algo complexa; a jusante, nos balanços e nas avaliações conjuntas que podem ser feitas pelas pessoas envolvidas na situação.

Continua...

...continuação

Fleury e Fleury (2000, p.21)	Um agir responsável e reconhecido, que implicar mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo.
Ruas (2000, p.10)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e forma de atuar (recursos de competências) a fim de alcançar/superar desempenho configurado na missão da empresa ou setor.

Quadro1 – Conceitos de competências

Fonte: Adaptado de Antonello (2010, p. 1)

Na Administração Pública federal o conceito de competência é apresentado e definido pelo art.2º, inciso II do decreto nº 5.707 de 23/01/2006 ao considerá-la “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando alcance dos objetivos da instituição”.

Portanto, um conceito restrito e fundado em competências individuais dos servidores públicos que seguem a orientação da corrente americana (competências individuais), conforme o preceituado no inciso I, art. 2, do mesmo diploma legal que define a capacitação como “o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Observa-se, da análise comparativa da abordagem conceitual de competência apresentado pelo Decreto nº 5.707 de 23/01/2006 e das propostas pela corrente inglesa e a francesa, que o conceito de competência preconizado na Administração Pública federal já está desatualizado em relação ao enfoque de competência, atualmente, desenvolvido e praticado nas organizações empresariais (mercado).

2.1.2 Gestão por competência

A gestão por competência tem sua gênese no processo de evolução histórica dos sistemas produtivos da sociedade humana. Mas, é na sociedade do conhecimento que ela adquire status e revoluciona o fazer, o saber e o agir das organizações públicas e privadas.

Administrar e mobilizar os recursos de competências (conhecimento, habilidade e atitudes) é o desafio proposto à gestão por competência para gerar diferencial competitivo e,

portanto, estratégico para os negócios das empresas e para aos objetivos das instituições públicas.

O conceito de gestão por competência emergiu na Administração Pública no ano de 2006 unindo as idéias dos conceitos de gestão (planejamento, organização, direção e controle) com o de competência (conhecimentos, habilidades e atitude) para representar uma abordagem de gestão fundada no desenvolvimento contínuo de competências individuais nos servidores públicos para possibilitar o alcance dos objetivos das instituições públicas.

O conceito oficial de Gestão por competência na Administração Pública federal é definido pelo art.2º, inciso II do decreto nº 5.707 de 23/01/2006 ao considerá-la “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando alcance dos objetivos da instituição”.

O mesmo diploma legal conceitua a capacitação como “o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (inciso I, art. 2, Decreto nº 5.707 de 23/01/2006).

A gestão por competência refere-se à capacidade das organizações públicas de definir as competências do portfólio gerencial que as possibilitem mobilizar os seus recursos materiais e humanos de forma eficiente, eficaz e efetiva nas relações sociais, políticas, econômicas e culturais que elas estabelecem tanto no microambiente organizacional, quanto no macroambiente na qual estão inseridas.

Nessa diretriz conceitual legal de gestão por competência desenvolveu-se este estudo. Pois, a política de gestão por competência no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e suas unidades descentralizadas seguem a linha de capacitação preconizada pelo o Decreto 5.707/2006. Assim a gestão por competência quando mencionada neste trabalho de conclusão de curso terá o sentido de política de capacitação e de desenvolvimento de pessoal.

Gramigna (2002) considera a gestão por competência como um meio poderoso de identificar potenciais dos funcionários (servidores públicos), para mensurar o desempenho e a qualidade das relações entre gestores e subordinados para atingir níveis maiores de excelência nos resultados da organização.

A gestão por competência tem-se constituído num poderoso instrumento de gestão pública para mapear competências dos servidores, promovendo a avaliação do desempenho, com base em competência individuais e seus reflexos no alcance dos resultados institucionais. Dutra (2004) define gestão por competência como “um modelo que visa reconhecer, formar e

ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agrega valor a organização e ao indivíduo”.

Boog *et al.*(2002) considera a gestão por competência “como uma forma avançada e inovadora de gestão de pessoal que a individualiza das ferramentas tradicionais de gestão de recursos humanos”. Ele aponta entre outros objetivos da gestão por competência: a disseminação e organização do conhecimento, a comunicação como instrumento de mensagens de atitude esperada de cada empregado, a formação de uma base de dados sustentável e confiável para a avaliação do desempenho, além de valiosa fonte de informação para a indicação da necessidade de treinamento.

A gestão por competência está, atualmente, focada nas atividades de gestão de pessoal voltada para o recrutamento, seleção, manutenção, recompensa, avaliação do desempenho e desenvolvimento dos talentos humanos na organização para gerar diferencial competitivo. Mas, ela vincula-se a organização como um todo para gerar e referenciar as competências organizacionais e individuais dos servidores públicos pela aprendizagem de novos conhecimentos, habilidades e atitudes comportamentais no ambiente de trabalho.

2.1.3 Competência gerencial

Atualmente a terminologia “gestão por competência” tem sido associada à competência gerencial, que traz em si a significação maior aduzida pelo termo, ou seja, a necessidade de se identificar, mapear e desenvolver competências nos recursos humanos agregando valor econômico à organização e valor social às pessoas.

Segundo Katz (1997 *apud* BITENCOURT 2001, p. 36) a competência gerencial “é o primeiro passo para determinar às habilidades, as aptidões, as capacidades necessárias para o gerente agir, efetivamente, em períodos de (re) orientação e pós (re) orientação”.

A competência gerencial é o elo de definição e de articulação entre as competências individuais e as competências organizacionais, ou seja, a capacidade de mobilizar os conhecimentos individuais em conhecimento coletivo.

Neste sentido, concordante são os pensamentos de Ruas (1999, p.10) e Hipólito (2000, p.7) ao considerarem a competência como uma mobilização que coloca em ação conhecimentos, habilidades e atitude a fim de atingir e, ou superar desempenhos configurados

nas atribuições dos indivíduos de forma a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (servidores).

(...) sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque; devendo adicionar valor ao negócio, estimulando um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (HIPÓLITO, 2000, p. 7).

Competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e tributos a fim de atingir/ superar desempenhos configurados nas atribuições da empresa ou da área (RUAS, 1999 *apud* BITENCOURT, 2001, p. 10).

2.1.4 Negociação coletiva trabalhista

A negociação coletiva desempenha um relevante papel na solução dos conflitos coletivos do trabalho, por ser uma forma direta, espontânea e rápida de solução definitiva do litígio trabalhista. Ela pode ser tão eficiente no setor privado quanto no setor público.

Para atender aos objetivos pretendidos por este TCC focou-se a conceituação de negociação coletiva na modalidade negociação coletiva trabalhista (criação, modificação, substituição) como uma espécie do gênero negociação coletiva pela qual são resolvidos os conflitos coletivos de trabalho, principalmente, pela via eletiva da mediação trabalhista (heterocomposição).

Martins (1999) considera que a negociação coletiva deve se entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e da empresa para regularização da normalidade dos contratos.

A negociação coletiva deve se entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos (MARTINS, 1999, p.168).

Neste contexto, faz-se necessário estabelecer uma diferenciação entre negociação coletiva, complexo de entendimento entre representação de categorias profissionais e econômicas para solução de controvérsias trabalhista, e a negociação como uma competência

essencial a ser gerida, desenvolvida, mobilizada e difundida por toda a estrutura de gestão da organização.

A negociação coletiva, preventivamente, contribui para a paz social à medida que os diversos atores sociais (sindicatos laborais e patronais, governo, servidor público e sociedade) buscam por meio do diálogo democrático consensuado em mesas de negociação a composição da controvérsia trabalhista.

A greve, enquanto instrumento legítimo de defesa dos interesses corporativos dos trabalhadores, rompe a unidade do equilíbrio das forças produtivas (capital e trabalho) por meio de mecanismos de pressão social tanto dos trabalhadores (piquete de convencimento, operação padrão, boicote, sabotagem, etc.), quanto dos empregadores (supressão de posto de trabalho, listas negras de trabalhadores, abuso do poder disciplinar, etc.) causando prejuízos econômicos e sociais aos agentes do conflito de trabalho.

Segundo Stool (2007) a negociação coletiva restabelece o equilíbrio social entre as partes produtivas rompido pela tensão nas relações de trabalho.

A negociação coletiva possibilita a restauração do equilíbrio entre as forças produtivas, entre os pólos da relação que se estabelece entre empregado e empregador, naturalmente defasadas em virtudes do poder econômico inerentes ao detentor dos meios de produção e do capital (STOOL, 2007, p.15).

Para Ruprecht (1995, p. 925) o que interessa na negociação coletiva trabalhista é a sua utilização como meio de solucionar os conflitos coletivos provenientes do trabalho, porque, em princípio, é preferível a composição entre as partes a heteronômica.

Na mesma linha de entendimento dos autores anteriores, Veneziani (1993 *apud* RUPRECHT, 1995, p. 926) reconhece o valor da composição e da prevenção das controvérsias atribuído à negociação coletiva como meio eficaz de resolver os conflitos coletivos do trabalho. Para Delgado (2002, p. 1347) a negociação coletiva é um dos mais importantes métodos de solução de conflitos existentes na sociedade contemporânea. Sem dúvida, é o mais destacado no tocante a conflitos trabalhistas de natureza coletiva.

A negociação coletiva pode ser compreendida como um processo dotado de princípios (compulsoriedade negocial, boa-fé, acesso à informação, paz social, etc.) com metodologia e pedagogia própria voltada a composição de interesses contrapostos ou divergentes.

No setor público malgrado alguns exemplos isolados, o vazio legal tem dificultado os avanços mais significativos na inserção de uma cultura de negociação coletiva trabalhista na Administração Pública brasileira. Isso decorre dos longos períodos de dominação autoritária

na história política do país que tolheu a sociedade de participar do planejamento e da execução das políticas públicas de emprego e trabalho.

A Constituição Republicana de 1988 reconhece o conflito nas relações de trabalho no setor público assegurando ao conjunto dos servidores públicos civil o direito a sindicalização e à greve para que possam por meio destes defender seus interesses.

Contudo, apesar da previsão legal, em sede constitucional, o direito de greve não foi regulamentado na legislação infraconstitucional. A Suprema Corte Constitucional (STF), recentemente, em sede do mandado de injunção MI 880-DF, atribuiu competência ao Superior Tribunal de Justiça (STJ) para processar e julgar o dissídio coletivo de trabalho dos servidores públicos com a aplicação da lei 7.783/89 no que for cabível.

Assim, a ausência da institucionalização legal da negociação coletiva na Administração Pública como uma garantia jurídico-democrática de prevenção, controle e de composição dos conflitos decorrentes das relações de trabalho tem sido a causa de defratação de movimento paredista e da judicialização do conflito de trabalho.

Observa-se que em todos os conceitos de negociação coletiva apresentado apontam para um juízo de entendimento e composição dos interesses conflitantes por meio de um processo democrático, flexível e dinâmico para o restabelecimento da harmonia e da paz social na organização: a negociação coletiva.

2.1.5 Mediação do conflito de trabalho

Nos conceitos que serão apresentados observar-se-á que a mediação, enquanto forma de heterocomposição dos conflitos coletivos de trabalho, tem a característica peculiar de ser em si um espaço democrático, flexível e rápido para que os atores de representantes das categorias profissionais ou econômicas possam por motivações próprias superar os pontos da controvérsia trabalhista e celebrarem acordo ou convenção coletiva de trabalho.

Outro aspecto interessante é o fato da mediação ser uma opção extrajudicial, um meio administrativo de mediação do conflito coletivo de trabalho. Uma vez que a conciliação jurisdicional é realizada pelo poder Judiciário e implica em maior dispêndio de tempo e custos para as partes litigantes.

A mediação objetiva facilitar e promover o entendimento entre trabalhadores e empregadores, quando a negociação direta entre eles não é possível, processo que envolve

entidades sindicais de trabalhadores e empregadores ou empresas, ou quando ocorre descumprimento de instrumento coletivo em vigor.

O Manual do Mediador a define como uma técnica de manter a negociação entre as partes litigantes sob o controle de uma terceira pessoa, preparada para superar impasses, cuja participação ativa resulta em ouvir, formular, propor, sugerir, sem, contudo, poder decidir.

Para Sales (2004, p.14) “um mecanismo complexo, interdisciplinar, intersubjetivo, extraprocessual, destinado a transformar padrões de conduta e fomentar uma atmosfera de convívio harmonioso, no qual os conflitos passam a ser tratados de modo não adversarial”.

JEAN-FRANÇOIS (2001) enfatiza no seu conceito o caráter democrático e compositivo da mediação em estabelecer ligações mais fortes entre as partes litigantes e reparar os danos e a distensão ocorridos nas relações trabalhistas geradas pelas desavenças.

A mediação não é mais primeiramente questão de solução de conflito, mas trabalho de regulação constante entre uns e outros; isso não esquecendo jamais a semelhança fundamental. Trata-se, então, na mediação, de estabelecer constantemente novas ligações entre uns e outros, numa verdadeira criatividade; ou ainda de reparar os laços que se distenderam ou foram submetidos a qualquer dano, ou ainda gerenciar rupturas de ligações, desavenças. (JEAN-FRANÇOIS, 2001, p. 257-258 *apud* TEXEIRA, 2007)

Martins (1999, p.708) considera a mediação trabalhista como o processo tendente a realizar acordo ou convenção coletiva de trabalho. É, portanto, qualificado pelo resultado. “É uma forma de ajuste de interesses entre as partes, que acertam as diferentes posições existentes, visando encontrar uma solução capaz de compor suas posições”.

No comentário de Carrion (2005, p.466) as convenções coletivas têm importância social máxima nos países democrático-liberais, onde há liberdade sindical plena e onde o direito de greve é amplo. Citando Evaristo de Moraes Filho arremata com propriedade a importância da mediação (negociação coletiva): “sem liberdade nem autoconfiança das classes interessadas, murcha a convenção coletiva, por falta de oxigênio, tornado-se letra morta nas leis e servindo somente de tema erudito para as dissertações doutorais”.

2.1.6 Convenção e acordo coletivo de trabalho

A etimológica do vernáculo conflito é mencionada por Martins (1999, p.671) como originária do latim *conflictus*, tendo o significado de combater, lutar, designando posição

antagônica. Porém, no contexto trabalhista, os conflitos são denominados de controvérsias ou dissídios, tendo sido utilizados, no aspecto da prática, com o mesmo significado. Conflito, contudo, tem significado amplo e geral, correspondente à divergência de interesse. Fala-se em controvérsia referindo-se a um conflito em fase de ser solucionado, como no caso de uma greve submetida à mediação ou a arbitragem, e em dissídio para designar um conflito de trabalho que foi submetido à apreciação do poder judiciário.

Superada a dicotomia conceitual do termo conflito, apresentamos os diplomas negociais coletivos quais sejam: o acordo e a convenção coletiva de trabalho como resultado dos entendimentos ocorridos no processo de negociação coletiva trabalhista que adquirem o caráter de norma de observância obrigatória para as partes convenientes e para os grupos que representam.

Delgado (2002, p.1354) constrói o seu conceito de acordo coletivo e o de convenção coletiva de trabalho a partir da natureza dos sujeitos pactuantes e da abrangência da vinculação obrigacional a que estão submetidas às categorias profissionais ou econômicas envolvidas na negociação coletiva trabalhista. Se o ajuste acontece ao nível de categoria de empresa tem-se um acordo coletivo; se ao nível de categorias profissionais tem-se uma convenção coletiva.

os acordos coletivos constroem-se por empresas ou empresas, em âmbito mais limitado do que os das convenções, com efeitos somente aplicáveis à(s) empresa(s) e trabalhadores envolvidos. Já as convenções coletivas resultam, pois, de negociações entabuladas por entidades sindicais, quer a dos empregados, quer a dos respectivos empregadores. Envolve, portanto, o âmbito da categoria, seja profissional (obreiros), seja econômica (empregadores) (DELGADO, 2002, p. 1354-135) .

A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT prevê em seu art. 611 esses dois âmbitos de entendimento, ao definir convenção e acordo coletivo, *verbis*:

Art. 611. Convenção coletiva de Trabalho é o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais do trabalho.

§ 1º É facultado aos sindicatos representativos de categorias profissionais celebrar Acordos Coletivos com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, que estipulem condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da empresa ou das empresas acordantes às respectivas relações de trabalho.

No mesmo sentido, Nascimento (2005) observa que há dois níveis de negociação coletiva, o de categoria e o de empresa. Das negociações em nível de categoria resultam convenções coletivas de trabalho aplicáveis a todos os empregadores e a todos os

empregados, sócios ou não dos sindicatos, do setor de atividade em que a negociação se desenvolver.

Depreende-se dessas definições legais e de todo o arcabouço jurídico que rege a matéria que as convenções e acordos coletivos têm os seguintes elementos caracterizadores: a) natureza autocompositiva e consensual, por serem resultantes de ajustes de vontades de empregadores e empregados; b) instrumentos formais, solenes, necessariamente lançados por escrito; c) natureza de normas jurídicas, reconhecidas pelo Estado e integrantes do ordenamento jurídico com eficácia e validade de aplicação; e d) participação obrigatória dos entes sindicais na sua elaboração, compreendendo-se as entidades representativas dos trabalhadores e que são aplicáveis em dois níveis: da categoria (convenções), seja a profissional, seja a econômica, e da empresa (acordos).

3 MACROPROCESSOS NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão por competência compreende dois macroprocessos relevantes para o estudo em análise, a saber: o processo de mobilização de competência e o processo de mediação dos conflitos coletivos de trabalho. A expressão “macroprocesso” é, tomada nesta seção, como processo que demanda um maior esforço da gestão em termos de recursos financeiros, de pessoal, de logística integrada e não no sentido de sistemas de gestão independentes.

Para Guimarães (2000) a noção de competência envolve não apenas a consideração de questões técnicas, mas também a análise de fatores sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Desta forma, entende-se que o modelo de gestão pública por competências deve planejar e executar as políticas de capacitação e de desenvolvimento dos servidores de forma holística e integrativa nos diversos subsistemas e processos de gestão pública valorizando a organização e o capital social humano, para que os serviços públicos sejam prestados com o máximo possível de eficiência aos cidadãos usuários.

Assim, a gestão por competências não é unicamente um processo sistêmico de gestão de pessoas autossuficiente e dissociado dos demais processos e sistemas gerenciais, tendo o fim em si mesmo. Pelo contrário, ela está inserida dentro de um conjunto dinâmico, harmônico e holístico de macroprocessos que geram toda sinergia da gestão organizacional.

Nesta esteira, a gestão por competência concebida no Decreto 5.707/2006 visa aumentar o profissionalismo dos servidores públicos pela aprendizagem de novos

conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam o alcance dos objetivos institucionais. Essas novas competências uma vez mobilizadas pelas estruturas gerenciais modernizam os processos e as práticas pela inserção da criatividade, inovação, responsabilidade e da autonomia tornando-os mais plásticos, dinâmicos e interativos.

A gestão por competência, a partir do nível estratégico (NE), define os novos padrões de competências que devem ser incorporados aos servidores públicos por meio dos programas de capacitação tanto no nível tático (NT), quanto operacional (NO). Ela procura estabelecer um alinhamento interativo entre os macroprocessos de gestão.

Nesse sentido, a Fundação Getúlio Vargas, em recente estudo de consultoria realizado sobre a modernização da estrutura organizacional, da modelagem de gestão e dos macroprocessos do Ministério do Trabalho e Emprego e de suas unidades descentralizadas (superintendências, gerências e agências regionais), propôs um modelo de alinhamento estratégico entre os sistemas e os macroprocessos de gestão no MTE.

A proposta do modelo é possibilitar a articulação das políticas estratégicas da gestão por competência para gerar fluxos de informação bidirecional entre as competências organizacionais e individuais para instrumentalizar as políticas de capacitação e de desenvolvimento dos servidores no nível dos macroprocessos de gestão.

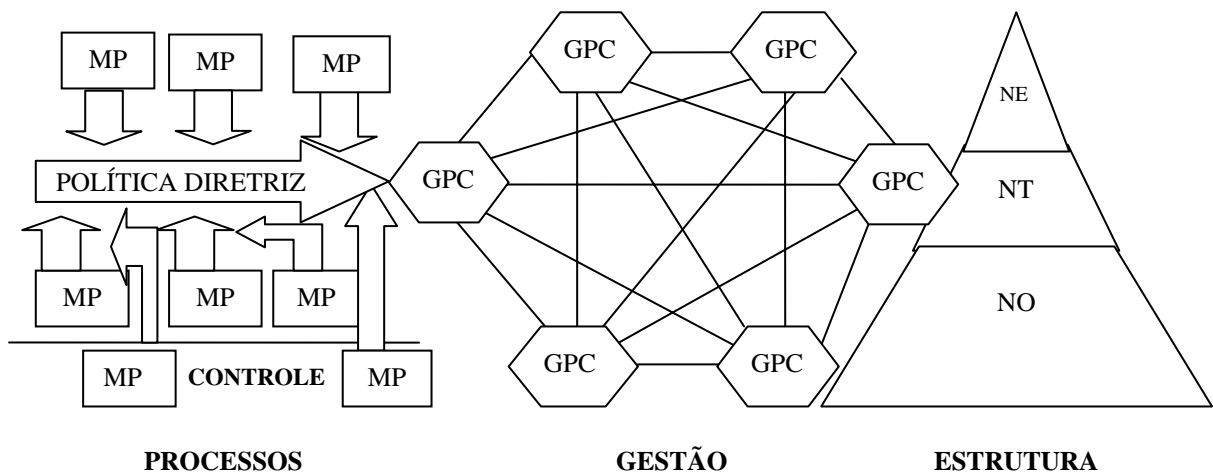


Figura 1 – Alinhamento Estratégico na Gestão por Competência
Fonte: FGV /MTE (2005)

Esta Configuração estratégica entre a estrutura organizacional, a gestão por competência e os macroprocessos apresentam a face de um único sistema que se harmoniza numa cultura de valores e num clima organizacional de retroação de resultados, em que cada servidor é agente de transformação e de mudança na execução das suas atividades típicas e atípicas nos mais diversos processos em que atuam.

Este modelo também encontra adequação com o conceito de competências em construção proposto por Fleury e Fleury (op.cit), pois tem por objetivo criar uma rede de interação capaz de agregar valor social ao indivíduo e econômico-social a organização.

Por fim, é a partir deste alinhamento estratégico na gestão por competência que se apresentará os macroprocessos mais relevantes de gestão por competência na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí buscando estabelecer um alinhamento estratégico entre as diretrizes da gestão por competência, o processo de mediação dos conflitos coletivos de trabalho e a mobilização de competência pela estrutura organizacional para definir as competências dos mediadores de conflito de trabalho.

3.1 MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIA

O macroprocesso de mobilização de competência compreende as atividades de planejamento, organização, direção, execução e controle dos programas de capacitação dos servidores, bem como o estabelecimento de procedimentos metodológicos de mapeamento e de transferência de competência interpessoal e intersetorial para definir o *core competence* (competências da organização), a fim de reorientar às diretrizes das políticas dos programas de capacitação de pessoal para evitar o insulamento setorizado de competência e à competição individual por cargos e funções na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

Outro elemento caracterizador da mobilização de competência é o controle sistêmico das *gaps* (expectativas entre as metas pretendidas e os resultados alcançados) dos recursos de competências (habilidades, conhecimentos e atitudes) dos servidores, por meios de instrumentos de planejamento estratégico que dimensionem a realidade atual e possibilitem *insight* futuro de competência na organização. O processo de mobilização de competência reflete o aspecto mais dinâmico, integrativo e holístico na gestão por competência à medida que reduz o insulamento e a visão fragmentária, estanque e dissociada entre os sistemas e os processos de gestão.

Isso significa mudança de paradigmas de gestão, de modelagens processuais, de conceitos estabelecidos, de padrões comportamentais para a inserção de um clima e de uma cultura organizacional voltada à mudança e à aprendizagem de novas competências. As mudanças culturais (crenças, valores, hábitos, tradições etc.) representam a chave do processo

de mobilização de competência e para isso se faz necessário estabelecer cenários de gestão por competência que aborde de forma holística (princípios, práticas, pessoas, processos) em todo o conjunto da administração.

Entende-se que o processo de desenvolvimento e de mobilização de competência não é um sistema hermético, mas aberto à capacidade crítica, às análises experienciais e as interações ambientais no contexto organizacional. Mera entrada de conhecimentos pelos programas de capacitação não corresponderá, necessariamente, a saídas automatizadas de internalização de competência nos servidores públicos. Há necessidade retroação por partes dos gestores e dos mecanismos de planejamento institucional.

Boterf (1997, p.22) em sua análise sobre formação de pessoa (biografia e socialização) afirma que o diferencial competitivo de uma empresa ou de suas unidades não se resume às competências de seus empregados, mas a combinação ou articulação de seus elementos (materiais, estruturais e humanos) que consorciados produz o devido efeito sinérgico de uma gestão por competência.

O que de fato irá diferenciar a competência de uma empresa ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) não é a competência de seus membros. O diferencial não depende tanto de seus elementos, mas da qualidade de combinação ou articulação entre seus elementos (BOTERF, 1997, p.22 *apud* BITENCOURT, 2001, p.32).

O servidor público é um ser bio-psico-social com elevado grau de percepção, condicionamento e de interação social. Ele precisa ser motivado por condições materiais e humanas a compreender a extensão dos desafios propostos e auxiliado a transpor as barreiras cognitivas e interpessoais para alcançar o desenvolvimento pretendido pela gestão.

Sandberg (1996 *apud* BITENCOURT, 2001, p.37) traz-nos uma abordagem mais interpretativa na qual considera as experiências e as vivências no desenvolvimento de competências pela gerência, que não pode ater-se somente aos aspectos conceituais do “que” (*what*), mas também ao “como” (*how*) que envolve uma mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho.

Assim, os conhecimentos teóricos dos programas de capacitação precisam encontrar no servidor público um meio fértil e emponderador para que seja capaz analisar as situações, identificar os problemas, estabelecer prioridades, prospectar soluções e gerir os recursos organizacionais.

Obviamente, a existência de uma rede formal de aprendizagem não é excludente das aprendizagens informais de competência. Elas se complementam e constituem um vínculo de

potencialidade de mobilização de conhecimentos explícitos e tácitos na organização. Pois, se existem várias formas de aprender, então deve haver outras formas de ensinar.

Neste ponto, esclarecedor é o posicionamento de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) ao afirmarem que a competência só é construída quando colocada numa situação prática de trabalho, correspondendo aquilo que é produzido e entregue à organização pelo servidor.

Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) descrevem que a competência está associada às realizações e aquilo que as pessoas produzem e entregam à organização, ou seja, a competência é colocada em prática, o que se sabe, em determinado contexto, o que os autores chamam de competência em ação. [...] Para Le Boterf (2003), a competência é resultante de um saber agir, de um querer e de um poder agir. O poder agir segundo o autor, torna-se possível por um contexto facilitador, que fornecerá os meios apropriados à criação de competências; por atribuições, que reconheceram a margem de liberdade e iniciativa necessárias à criação de competências e, por redes relacionais de informações. Que ampliarão o equipamento dos recursos aos quais o profissional pode apelar para construir suas competências e seu profissionalismo. Ainda no que se refere ao poder agir, Le Boterf (2003) acrescenta que a empresa deve saber criar espaços de autonomia e de tolerância nos quais a criatividade possa exercer-se e o controle não está presente a todo o momento. A competência consiste, então, em saber mobilizar recursos (BRAND; TOLFO, 2008 *apud* ANTONELLO 2006, p.8).

A gestão mobiliza competências ao disseminá-las e desenvolvê-las na estruturas gerenciais (competências individuais) gerando novos padrões de conhecimentos, comportamentos, habilidades e de atitudes ao conjunto das vivências e das experiências dos servidores que ficam mais habilitados a responder de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva as demandas dos seus cargos.

Ruas (2001, p.20) ao desenvolver o seu conceito de competência o toma em duas dimensões de recursos: o “Saber” (conhecimento do ambiente e teórico, operacional e tácito), o “saber fazer”(operacional, atitudinal e cognitivo). Para ele a articulação social destes recursos dentro do ambiente de trabalho produz resultados mais condizentes com os objetivos da instituição.

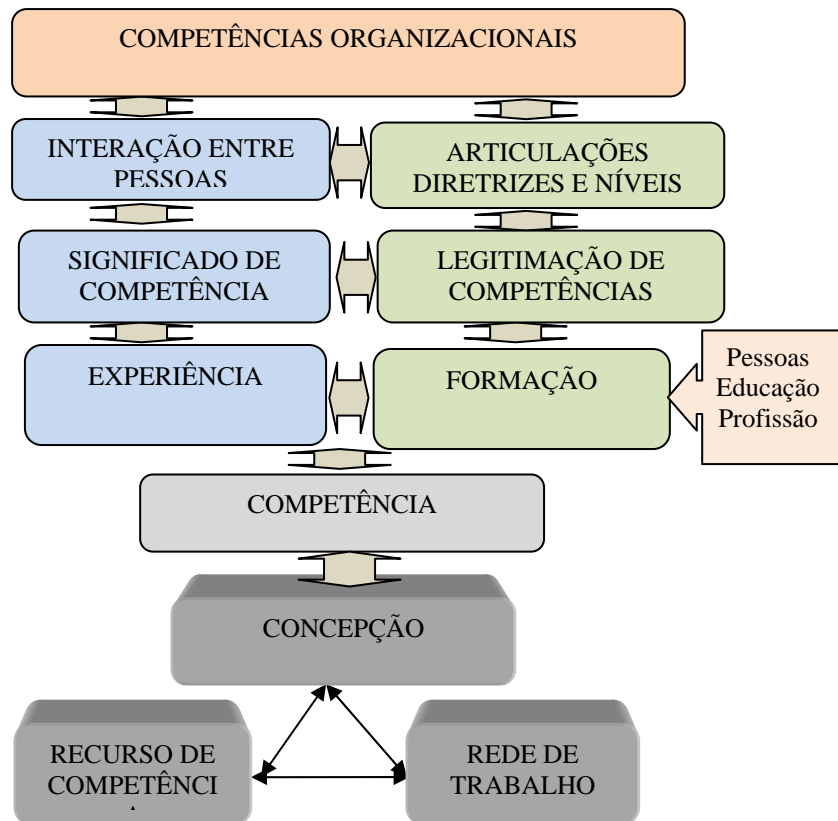
Prahalad e Hame (1995, p.229), tratando do tema da estratégia empresarial, consideraram que “a vantagem competitiva está fundada nas competências organizacionais”. Não bastam recursos de competências individualizados. É preciso articulá-los nas tessituras das redes sociais e gerenciais para criar as competências organizacionais.

Partindo das concepções de Sandberg (1994 *apud* BITTENCOURT, 2001) cujo foco de está na tríade: interação entre pessoas, significado de competência e experiência e a de Boterf (1997, *apud* BITENCOURT, 2001) que está centrada na articulação, legitimação e formação

dos indivíduos. Apresenta-se um paralelo entre as duas dimensões conceituais propostas pelos autores quanto ao processo de desenvolvimento de competências na organização.

Neste sentido, a interação entre as pessoas produz um melhor desempenho na articulação entre as diretrizes e os níveis da organização (mobilização), enquanto a identificação de competência permite a sua legitimação por meio da experiência e da formação. A capacitação enfoca a visão pessoal, educacional e profissional dos servidores públicos.

Essas propostas conceituais de Sandberg (1994) e Boterf (1997) podem ser visualizadas através do esquema da figura 2.



FIGUA 2 - Competência baseado em Sandberg (1994) e em Boterf (1997)
Fonte: adaptado Bitencourt (2001, p.40)

Um dos papéis sociais dos gestores na política de pessoal é o estabelecimento de microprocessos de avaliação de desempenho dos servidores baseados tanto na eficiência na realização dos programas de capacitação, quanto nos resultados práticos para o desenvolvimento e mobilização de competências no ambiente de trabalho para que se possa determinar a efetiva contribuição para a melhoria do desempenho da instituição e do ambiente cultural relativo ao macroprocesso de transferência interpessoal de competências.

Brand e Tolfo (2008, p.2) consideram que a noção de competência está relacionada não somente ao conjunto de recursos disponibilizados ou incorporados aos servidores, mas também a cultura organizacional e a significação atribuída pelos servidores ao processo de gestão de competência.

A mobilização das competências profissionais só acontece com a ação das pessoas. Esta ação refletirá os pressupostos da natureza humana que estão relacionados aos padrões culturais (crença, valores, hábitos, dentre outros) presentes na empresa, que determinam as políticas administrativas e, conseqüentemente, fornecem as condições ao poder de agir (BRAND; TOLFO, 2008, p.3 *apud* ANTONELLO, 2010, p.2).

A gestão por competência não pode ser restrita a superficialidade dos eventos de capacitação (cursos, seminários, congresso, estágio, intercambio, etc.) no sentido de desenvolver e mobilizar competências. Ela tem que apresentar uma ressignificação do trabalho executado pelos servidores públicos. Os trabalhos rotineiros, prescritivos e manuais são fonte de desmotivação e de frustrações quanto à percepção do seu valor pelo servidor.

A mobilização de competência implica a necessidade premente do gerente proceder à reavaliação do conteúdo dos cargos com propósitos de enriquecê-los com tarefas e atividades que estimulem a autonomia e a responsabilidade dos servidores para que exercitem as suas capacidades, competências, conhecimentos e habilidades no exercício das atividades do cargo no ambiente de trabalho.

A capacidade de percepção comportamental dos servidores públicos de analisar, sob vários ângulos situações diferentes de trabalho, e escolher, dentre elas, uma forma mais adequada de executá-la determina o seu agir diferenciado com autonomia e responsabilidade na consecução dos objetivos organizacionais.

Zarifian (2001, *apud* ANTONELLO, 2006, p.9) toma a autonomia e a responsabilidade como base do seu conceito de competência. O autor argumenta que elas não podem ser aprendidas e desenvolvidas sem o exercício prático nas situações em que a exigem, ainda que os programas de capacitação estimulem o desenvolvimento dessas atitudes. Autonomia é um atributo de competência indissociável da atividade prática.

Entende-se a autonomia como a predisposição do servidor agir sem pressão, autotutela, coação e controle excessivo na execução de suas tarefas e atividades. Ela passa a ser uma atitude de independência com a qual o servidor externa inovação e criatividade no exercício do cargo e produz resultados maiores e melhores que o esperado.

Por outro lado, as responsabilidades que os servidores assumem, em função da sua autonomia que lhes foram concedidas, os emponderam a comprometer-se com os objetivos

institucionais e a aprender, permanentemente, novas competências. Embora, seja um atributo psicológico, é a necessidade de auto-realização que o impulsiona na busca do saber, do fazer e do agir na organização.

Não menos importante, é o papel da comunicação na mobilização de competência pelas estruturas gerenciais. Comunicação no sentido amplo desde a comunicação interpessoal de orientação e de supervisão do trabalho a estruturação da rede lógica dos sistemas de gerenciamento da informação na organização.

Sendo a organização um espaço social de interações humanas complexas em que a unidade dos grupos sociais ocorre por meio de código que lhes proporcionam significados, a comunicação vai muito além da compreensão lingüística. Ela assume o sentido de compartilhamento das informações e de redes relacionais de trabalho.

Zarifian (*ibidem*) a considera “o fluxo informacional compreendido por meio de redes lógicas ou humanas que gera valor social na organização”. É por meio de canais eficiente de comunicação social que se mobiliza os recursos de competência e pela qual se exercita a gestão por competência.

A Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí, por força de suas atribuições legais, tornou-se um espaço institucional de controle das condições de trabalho (fiscalização direta das condições de trabalho, etc.), e de interface para a mediação dos conflitos individuais e coletivos de trabalho.

Neste ambiente psicológico e social a competência de negociação é mobilizada na tessitura das relações sociais e disseminada na estrutura dos processos de gestão de pessoas e nos esquemas pedagógicos (ensino e aprendizagem) de formação de negociadores internos (mediadores), consolidando uma cultura organizacional de autocomposição de solução dos conflitos de trabalho.

Neste ponto, o estudo apresenta-se o alinhamento interativo entre a gestão por competência, a mobilização de competências e processos mediação de conflitos coletivos de trabalho, pois, à medida que a gestão mobiliza os recursos de competências (individuais e organizacionais) por todas as estruturas administrativas da organização contribui para definição das competências dos mediadores.

Certas competências ainda que fomentadas através de programas de capacitação institucional precisam ser exercitadas para que possam ser internalizadas em seus aspectos práticos e mentais às atividades do servidor, ou seja, para que haja conversão dos conhecimentos explícitos em conhecimentos tácitos que decorrem da socialização no ambiente de trabalho.

Bitencourt (2001, p.50) considera que num contexto de aprendizagem organizacional é importante o compartilhamento de *insights*, conhecimentos e metas para que o coletivo prevaleça sobre o individual e a organização aprenda, isto é, a empresa constrói uma realidade em que a aprendizagem individual é transformada em coletiva.

Compreende-se que esta perspectiva proposta pela autora representa um importante enfoque de evidenciação dos processos de aprendizagens de competências organizacionais em que o fluxo de aprendizagem dá-se de forma ascendente na estrutura organizacional. O conhecimento retido pelo servidor não gera diferencial para a organização e nem valor social para o servidor. O conhecimento precisa ser socializado.

Nonaka e Takakeuchi (1997) afirmam que a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao aprender fazendo. Quando são internalizados nas bases dos conhecimentos tácitos dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos (NONAKA e TAKAKEUCHI, 1997, p.77).

Boterf (2003 *apud* ANTONELLO, 2010, p.8) entende que a competência só é constituída quando colocada em ação em uma situação de trabalho. Para este a competência é um “saber mobilizar” indissociável do ato.

Para David Kolb (*apud* BITENCOURT, 2001, p.50) centraliza o desenvolvimento de aprendizagem de competências numa visão processual de ação e reflexão, sendo que “a capacidade de aprender, no nível individual e organizacional, é a base da capacidade de se adaptar as circunstâncias em constante mudança e de dominá-las, essa capacidade é a base da estratégia eficaz”.

O importante dessas construções está na observação de que a gestão por competência quando arraigada na estrutura administrativa e cultural da instituição proporciona uma ideologia de aprendizagem organizacional em que os conhecimentos individuais são incorporados aos organizacionais por meios da reflexão e da ação sobre as práticas, os processos e os princípios que norteiam a execução do trabalho.

O mediador num processo de conflito de trabalho irá, inevitavelmente, aplicar os conhecimentos demonstrando atitudes comportamentais integrante de sua formação técnica, política, ideológica, cultural e social, que ajustados aos objetivos organizacionais produzem resultados mais satisfatórios em termos de metas e desempenho.

Brasil (2002, p. 36-37) menciona a necessidade de desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais por meios de programas continuado de capacitação dos mediadores de conflitos coletivos de trabalho visando o aumento da taxa de eficácia das mediações coletivas e individuais de trabalho.

Na figura 3 demonstra-se a interação entre a gestão por competência e o processo de mediação de conflito coletivo de trabalho que é estabelecido no planejamento estratégico e nos planos anuais de capacitação dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Assim, estabelecido as diretrizes, a política, os objetivos, os planos e as metas de capacitação pelos instrumentos de planejamento estratégico, a gestão fica responsável pela mobilização dos recursos de competências que são desenvolvidos nos cursos teóricos promovidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego e realizados pelas escolas de governo (ESAF, ENAP, etc.).



Figura 03 - A gestão por competências e a mediação de conflitos coletivos de trabalho.

A ocorrência de *gaps* entre as competências planejadas e as realmente desenvolvidas pelos servidores revelam a deficiência e as disfunções dos programas de capacitação que

demandam um constante monitoramento de avaliação, pelo qual a gestão reorienta os procedimentos metodológicos e pedagógicos dos conteúdos dos programas de capacitação.

As competências dos mediadores de conflitos coletivos de trabalho refletem tanto a conjuntura da gestão por competência, que mobiliza recursos de competências pelas estruturas gerenciais, quanto à qualidade do processo de mediação dos conflitos coletivo de trabalho.

No Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a aprendizagem e o desenvolvimento competências dos mediadores são feito, preferencialmente, por meio de treinamento em laboratório que simula as mais diversas situações reais que exigirão do aprendiz o exercício prático de determinadas competências para solucionar o conflito de trabalho.

Esta técnica permite que os recursos de competências oportunizados pelos cursos teóricos possam ser avaliados a partir das correlações entre o que foi aprendido, em condições laboratoriais, e os resultados cotidianos dos processos de mediação do conflito de trabalho. Essa correlação entre a competência aprendida e a sua aplicação no contexto das práticas e dos procedimentos de negociação coletiva é mensurada por índices que avaliam o desempenho por meio da taxa de eficiência e de eficácia das mediações dos conflitos de trabalho com acordo ou se acordo.

A taxa de eficiência refere-se à porcentagem de mediações que obtiveram acordo em relação ao total de mediações realizada no ano; enquanto a taxa de eficácia informa a porcentagem de trabalhadores beneficiados pelas mediações com acordo em relação ao total de trabalhadores alcançados pelas mediações realizadas. Estes indicadores são estabelecidos pela Secretária de Relações do Trabalho (SRT/MTE).

3.2 PROCESSO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS COLETIVOS DE TRABALHO

Para Nascimento (2005, p.293) os conflitos de trabalho podem ser resolvidos, mediante autocomposição ou heterocomposição. Para o autor há autocomposição quando são solucionados pela prevalência das partes, há heterocomposição quando não sendo resolvidos pelas partes são resolvidos por órgão ou uma pessoa de suporte.

Delgado (2010) afirma que a diferença essencial entre tais métodos (autotutela, autocomposição e heterocomposição) encontra-se nos sujeitos envolvidos e na sistemática operacional do processo de solução do conflito. Nas modalidades de autotutela e autocomposição apenas os sujeitos originais em confronto relacionam-se na busca da extinção

do conflito. Na autotutela o próprio sujeito busca afirmar, unilateralmente, seu interesse, impondo-o à parte contestante e à própria comunidade. Na heterocomposição verifica-se a intervenção de um agente alheio à relação conflituosa. Nesta dinâmica de solução de conflitos, a análise e a solução das controvérsias não é, exclusivamente, gerida pelas partes interessadas, mas transferida em graus variados para a entidade interveniente.

O processo de mediação tem por finalidade promover a composição dos conflitos coletivos de trabalho por meio da negociação coletiva entre as partes envolvidas na controvérsia trabalhista como estímulo à democratização das relações de trabalho e à livre estipulação de direitos e conquistas entre os legítimos representantes das categorias profissionais e econômicas,

Brasil (2002, p.46) caracteriza o processo de mediação do conflito coletivo de trabalho como sumário e flexível em que o mediador deve atuar como um gerenciador de crise, um facilitador da comunicação, incentivando o estabelecimento de interesses e a disposição entre as partes visando à composição da controvérsia trabalhista.

O processo é iniciado com a escolha ou designação do mediador. O mediador não sendo servidor público federal dos quadros do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) deverá proceder a sua inscrição junto ao órgão fazendo a comprovação de experiência na composição dos conflitos de natureza trabalhista e conhecimentos técnicos relativos às questões de natureza.

Assim, presente suscitante e suscitado é instalada a reunião na qual o mediador procede à identificação e qualificação das partes, elaborando lista de presença assinada por todos, expondo os objetivos da reunião restritos à matéria determinada ou as reivindicações previamente apresentadas. A parte que regularmente convocada deixar de comparecer, sem justificativa poderá ser declarada negociadora de má-fé, lavrando-se termo de ausência. A ausência das duas partes implica na lavratura do termo de ausência acarretando o arquivamento do procedimento de negociação coletiva trabalhista.

Em seguida suscitante e suscitado, por solicitação do mediador, indicam seus representantes com direito ao uso da palavra. Eventualmente, havendo comparecimento de um número acentuado de trabalhador, é conveniente a constituição de comissão que não terá direito ao uso da palavra, mas tão somente para prestação de informação ao suscitante, salvo se inquirido diretamente pelo mediador.

O procedimento é encerrado quando as partes alcançam um acordo, uma ou as duas partes comunicam ao mediador a sua desistência do processo de negociação, ou pelo decurso do prazo de trinta dias se não houver acordo expresso de prorrogação.

Ao final são lavradas as atas pelo mediador em tantas vias quanto forem o número das partes interessadas que deverão assiná-las. A ata registrará com precisão todos os fatos ocorridos durante o curso do processo de mediação devendo constar a pauta de reivindicação, os limites das propostas e contrapropostas de natureza econômica, a eventual caracterização de má-fé de alguma das partes, dentre outras que julgue necessárias ou recomendáveis.

Brasil (2002, p.49) considera a ata o componente mais importante da negociação coletiva trabalhista, uma vez que subsidiará o magistrado numa eventual instauração de dissídio coletivo de trabalho no poder Judiciário.

É instrumento de suma importância na mediação, sendo mesmo o seu componente nuclear, uma vez que, na hipótese de encaminhamento à justiça do Trabalho, por ela se norteará a competente autoridade judiciária, como ponto de partida, para a obrigatória tentativa de preliminar conciliação. (BRASIL, 2002, p. 49)

Nos termos do §1º do art. 611 da CLT (consolidação das Leis Trabalhistas), é da competência do sindicato de base a titularidade do direito de estipular, por meio de instrumento coletivos, condições de trabalho e de salários. Quando aplicável no âmbito da categoria, se traduz por Convenção Coletiva de trabalho; no âmbito da empresa, por acordo coletivo. O acordo resultante da mediação deverá depositado no Ministério do trabalho e Emprego.

3.3 TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO DE CONFLITO DE TRABALHO

É pacífico o entendimento entre os doutrinadores de que a negociação coletiva é o mais destacado instrumento de solução de conflitos de natureza coletiva, uma vez que existem outros meios para tanto, como a arbitragem e a conciliação, as quais também encontram abrigo constitucional, todavia estas não carregam consigo a face democrática e autocompositiva de gestão dos interesses profissionais e econômicos da negociação coletiva, que, certamente, traz resultados mais justos às partes interessadas.

Brasil (2002, p.38) define as técnicas de mediação como “um conjunto de ações planejadas e executadas com o propósito de se obter um acordo que contemple os interesses das partes”. Nas mediações realizadas na SRTE/PI os mediadores utilizam cinco modalidades de técnicas: a técnica da escuta ativa, reunião em separado, diplomacia cruzada e da livre expressão de idéias.

3.3.1 Escuta ativa

É uma técnica de comunicação por meio da qual quem ouve (receptor) interpreta uma mensagem verbal, identifica a emoção expressa e, em seguida, restabelece o conteúdo da mensagem para quem falou. O interessante desta técnica é a retroação constante entre o emissor e o receptor para evitar os ruídos de comunicação e chamar as parte em conflito a razão. Sua base está na repetição e no parafraseamento das declarações emitidas pela pessoa que fala.

3.3.2 Reunião em separado

Consiste em realizar reuniões em separado em momentos distintos com uma parte ou com as duas partes. O objetivo é captar a livre expressão de idéias e sentimentos com garantia do sigilo, filtrar as questões negativas, ultrapassar impasses e ajudar a parte a focalizar as questões relevantes ao conflito de trabalho. Ao suscitar a reunião com uma das partes o mediador deve dar ciência dos objetivos à outra parte.

3.3.3 Diplomacia cruzada

Nessa técnica de negociação coletiva do conflito de trabalho o mediador atua como intermediário entre as partes transmitindo somente as informações essenciais à solução da controvérsia eliminando os ataques pessoais e as informações negativas entre os atores. Esta é a modalidade mais comum nos procedimentos de mediação na SRTE/PI.

As partes procuram a participação de um terceiro para servir de mediador por confiar que ele será imparcial, razoável e flexível na promoção do entendimento. Todas as recomendações e proposições feitas pelo mediador devem ser esclarecidas aos atores da controvérsia que não são vinculantes e que eles podem desconsiderá-las. O mediador no início das negociações deve esclarecer as parte o seu papel e o que ele espera de cada uma durante a realização da negociação.

3.3.4 Livre expressão de idéias

A técnica procura encontrar o meio mais adequado para a solução da controvérsia por meio da livre expressão de idéias entre as partes envolvidas na mediação. O mediador utiliza-se de planejamento prévio para propiciar um ambiente de respeito e urbanidade, delimitar as responsabilidades, coletar e analisar as informações identificando áreas de interesses mútuos para a solução do conflito.

Esta técnica procura estimular as partes a expressarem seus posicionamentos e argumentações em relação à pauta a ser negociada. O papel do mediador fica restrito a manutenção do diálogo propositivo estimulando o consenso, a razoabilidade nas reivindicações das categorias profissionais e econômicas. A comunicação e a análise de cenário são as competências mais relevantes.

3.4 PRINCÍPIOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A negociação coletiva possui determinados princípios que lhe são imanescentes, permeando-lhe em suas aplicações práticas, dando-lhe sustentação e legitimidade. Princípios são as proposições básicas, fundamentais, típicas que condicionam e estruturam a negociação coletiva. Desse modo, a negociação coletiva está informada por determinados princípios que constituem o baseamento das condutas dos atores sociais ao estabelecerem uma negociação coletiva trabalhista.

O princípio fundamental e informador da negociação coletiva é o da autonomia privada coletiva, sem o qual não pode haver negociação coletiva, uma vez que o objetivo da negociação coletiva trabalhista reside na livre expressão de vontade dos atores sociais em firmarem acordos e convenções reconhecidos pelo Estado a luz do ordenamento jurídico de direito, especificamente o Direito do Trabalho. Esta autonomia coletiva privada representa o próprio poder que os grupos profissionais têm de elaborar normas, de auto-regular seus interesses. Entende-se que a autonomia privada coletiva associa-se a idéia de autonomia sindical dos atores sociais para estabelecerem processos de negociação coletiva.

A seguir, serão explicitados os postulados básicos organizados por Luciana Stoll (2007), pois melhor compreendem a dinâmica do processo negocial.

3.4.1 Compulsoriedade negocial ou da inescusabilidade

Princípio constitucional afirmador da relevância da negociação coletiva para as relações do trabalho e da condição umbilical do diálogo entre os atores sociais para a pacificação dos conflitos nos ambientes de trabalho. Ele inscreve que o instituto negocial deve ser sempre tentado e que somente após a tentativa pode haver recusa ou declaração de sua impossibilidade pelo surgimento de algum impasse.

Contudo, na negociação coletiva deve prevalecer a autonomia da vontade das partes em se disporem a estabelecer um canal eficaz de negociação.

A partir de então é que as partes de comum acordo podem ajuizar dissídio coletivo, ou seja, podem requerer que um agente alheio à controvérsia, no caso o Poder Judiciário, resolva a questão (art. 114, parágrafo segundo, da CF).

3.4.2 Boa-fé

Inerente a todos os atos jurídicos, revela-se na disposição das partes de negociar, na sua clareza de propósitos, na análise, formulação e contraposição adequada das propostas. Implica também na redação inteligível e transparente dos instrumentos coletivos e no seu fiel cumprimento. Por este princípio as partes devem estar dispostas a empreenderem ações que caracterizem a negociação em si.

3.4.3 Acesso à informação

As partes envolvidas na negociação devem ter acesso às informações que são relevantes para o entendimento intentado, pois a transparência legitima o processo, movendo-o de forma positiva, evitando desconfianças mútuas, fator este determinante para os fracassos dos diálogos entre os entes profissionais e laborais.

Não é incomum os empregadores negarem-se a fornecer os dados sobre suas condições financeiras ou quaisquer outras sob a alegação de que são sigilosas e que, portanto,

colocariam sua empresa em risco se divulgados. Sobre isso, a Recomendação nº 163, da OIT, indica que a revelação deste tipo de informação pode ser condicionada ao compromisso de que será tratada como confidencial, mas o acesso não pode ser impedido.

3.4.4 Razoabilidade

Tal princípio diz respeito à razoabilidade das pretensões, as partes devem agir com consciência e moderação na elaboração de suas propostas, já que esse é um processo que demanda harmonização de interesses. Por exemplo, os empregados devem apresentar uma pauta factível com a situação econômico-financeira do empregador e, este, por sua vez, não deve contrapor sobre bases aquém de sua capacidade real de atendimento.

Importante afirmar que o acesso às informações é condição para a observância deste princípio, pois aproxima as pretensões e afasta interesses desarrazoados.

3.4.5 Paz social

Exprime-se no esforço de convivência, compreensão e respeito entre os atores sociais. Todos esses fatores geram um clima favorável ao sucesso da negociação coletiva e, conseqüentemente, à pacificação temporária dos conflitos que marcam as relações de trabalho, tanto do setor privado quanto do público, daí a importância vital do fomento ao diálogo, fundamento do Estado Democrático de Direito.

A negociação coletiva, quando encerrada com a consolidação do instrumento coletivo, implica que os atores que subscrevem o documento assumem uma trégua enquanto durar sua vigência. As convenções e os acordos coletivos consistem, assim, em um tratado de paz social de duração determinada. Razão porque a negociação coletiva deve sempre ser tentada para evitar que os conflitos se instalem e se aprofundem, antes de qualquer medida de coerção, como a greve, a qual deve ser o último recurso dos trabalhadores, após frustradas as tentativas de conciliação.

3.4.6 Igualdade

Esse princípio diz respeito à inexistência de hierarquia entre os negociadores, colocando-os em igualdade de condições. Obviamente que esse princípio alimenta a necessidade da presença obrigatória dos entes coletivos representantes dos trabalhadores nas rodadas de negociação, já que a agregação de forças nivela o poder das partes, mitigando as desigualdades que se retratam nos contratos individuais de trabalho.

Vale salientar que a invocação de institutos como o da estabilidade para os representantes dos trabalhadores encontra razão na garantia de que exercerão suas atividades de forma livre e isenta, incluindo do exercício de negociação coletiva, sem nenhuma sujeição às vontades dos seus empregadores, tampouco sob ameaças de demissão.

3.4.7 Contraditório

Indispensável para a negociação, vez que esta consiste no confronto de idéias, interesses e posições. A celebração dos ajustes coletivos resulta desse embate, que, ao final, consubstanciará todos os pontos convergentes em diploma escrito, tornando-se regramento para as relações de trabalho dos grupos representados. Este princípio assegura a cada parte o direito de contraditar as argumentações apresentadas pela outra dando a dinâmica natural do processo de negocial.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SRTE-PI

4.1 INSTITUIÇÃO, MISSÃO, OBJETIVOS

As Inspetorias Regionais do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio foram criadas por meio dos Decretos de nº 21.690 e 23.690 de 1 de agosto de 1932 e 26 de outubro respectivamente. As Inspetorias Regionais foram transformadas em Delegacias Regionais do Trabalho por meio do Decreto-Lei nº 3.782 de 6 de maio de 1940. Com o Decreto 6.341 de 3 de janeiro de 2008 as delegacias Regionais do Trabalho passaram a ser denominadas de Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego responsáveis pela execução, supervisão e monitoramento de todas as ações afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego nos Estados.

A Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Piauí é uma unidade descentralizada do Ministério do Trabalho Emprego (MTE) cuja missão é “garantir condições de trabalho dignas, a democratização das relações de trabalhistas e a promoção da inclusão social através da implementação de políticas de geração de emprego e renda”, tendo por objetivo o exercício da regulação das relações de trabalho, da fiscalização e inspeção das condições de trabalho e do fomento as políticas públicas de emprego e renda no estado do Piauí.

As superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, unidade descentralizada subordinadas diretamente ao Ministro de Estado compete à execução, supervisão e monitoramento das ações relacionadas à política públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego na sua área de jurisdição, especialmente as de fomento ao trabalho, emprego e renda, execução do Sistema Público de Emprego, as de fiscalização do Trabalho, mediação e arbitragem em negociação coletiva, melhoria contínua nas relações de Trabalho, e orientação e apoio ao cidadão, observando as diretrizes e procedimentos emanados do Ministério (BRASIL, 2008).

A estrutura de gestão administrativa da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí compreende os principais macroprocessos: gestão e apoio institucional e logístico, gestão e execução das políticas públicas de trabalho, emprego e renda, gestão e execução das relações do trabalho, gestão e execução da economia solidária, a gestão e apoio a inspeção do trabalho e a de gestão e execução dos processos de trabalho (multas e recursos).

4.2 ORGANOGRAMA DA SRTE/PI

A estrutura organizacional da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí segue as diretrizes do modelo burocrático, piramidal, fortemente hierarquizada com departamentalização funcional compreendendo as seguintes unidades organizacionais:

- Núcleo de Apoio Administrativo – NAAD
- Seção de Inspeção do Trabalho – SEINT
- Núcleo de Multas e Recursos – NEMUR,
- Núcleo de Fiscalização do Trabalho – NEFIT,
- Núcleo do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, - NFGTS,
- Seção de Relações do Trabalho – SERET,
- Seção de Políticas de Trabalho, Emprego, Renda e Economia Solidária – SEPTER,
- Núcleo de Identificação e Registro Profissional – NEPROF,
- Núcleo do Seguro Desemprego e do Abono Salarial – NSEGAB,
- Núcleo de Economia Solidária – NES,
- Serviço de Administração – SEAD,
- Núcleo de Atividades Auxiliares – NAA, e o
- Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira – NEORF

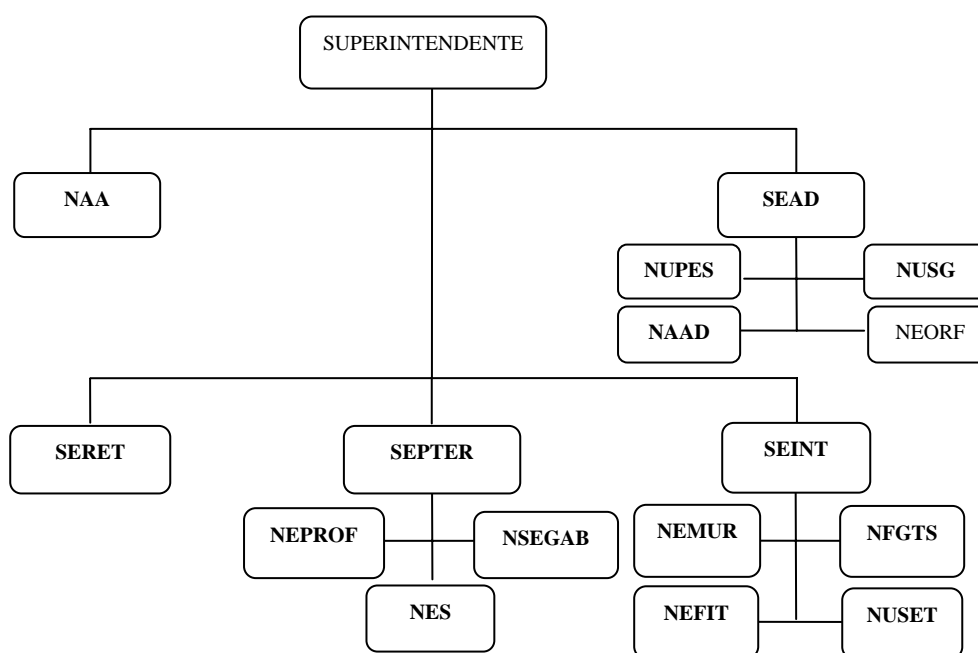


Figura 04 – Organograma da SRTE/PI.
Fonte: MTE/SRTE/PI

4.3 DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA SRTE/PI

A Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí, não é exceção à onda modernizante vivenciada pela Administração Pública brasileira. Pelo contrário, ela está inserida na estrutura direta da Administração Pública federal enquanto órgão descentralizado integrante do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o qual está contemplado no Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal.

O setor público está sob a égide do modelo formal da administração burocrática; prescritiva, legalista, hermética, verticalizada e, fortemente, pressionado pela sociedade (*accountability* social), que passou exercer maior controle sobre os gastos públicos e a exigir mais eficiência, qualidade e inovação no planejamento dos serviços públicos.

Assim, a implantação do paradigma da gestão pública por competência, inevitavelmente, tem suscitado a discussão sobre a reforma administrativa que vem, paulatinamente, ocorrendo desde a implantação do plano diretor da reforma do Estado no governo Fernando Henrique Cardoso. Para alguns uma onda neoliberal, para outros ajustes estruturantes para que a Administração Pública possa responder às demandas da sociedade e inserir o Estado brasileiro no cenário competitivo da econômica mundial.

Neste contexto, a gestão por competência vem sendo estruturada por meio de uma política de programas de capacitação para desenvolver competências individuais nos servidores, promover a modernização das estruturas organizacionais, dos processos administrativos e das práticas de gestão.

A gestão por competência está, em sua fase inicial, centrada nas competências individuais por meio das quais pretende alcançar os objetivos institucionais de prestar com eficiência e eficácia os serviços públicos nas áreas de trabalho e emprego e na promoção da justiça e da paz social entre as categorias econômicas e profissionais no Estado do Piauí.

O primeiro desafio da gestão por competências na SRTE/PI é definir de forma objetiva as competências individuais essenciais que devem ser aprendidas e desenvolvidas pelos servidores para instituir um portfólio gerencial de competência.

O segundo desafio é de ordem legal. Pois, na Administração Pública não prevalece o princípio da autonomia da vontade dos agentes públicos, mas o da legalidade segundo o qual o servidor ao exercer as suas atribuições deve ater-se a vontade da lei.

A consequência lógica deste regramento legal para os postulados da gestão por competência é o impedimento ou a restrição ao exercício da plenitude das competências dos

servidores públicos, principalmente, a inovação e a criatividade nos procedimentos administrativos, uma vez que a competência, a finalidade e forma dos atos administrativos são plenamente vinculadas à lei, ainda que no exercício da competência discricionária.

No Estado Democrático e de Direito toda a Administração Pública submete-se ao império da lei, assegurando, desta forma, o interesse público indisponível. O regime jurídico administrativo é de direito público, em que os atos praticados pelos servidores são imputados não a si, mas ao órgão ou entidade.

Assente Meirelles (1996, p.82) que na administração pública não há “a prevalência do princípio da autonomia da vontade para os agentes públicos, ou seja, eles devem ater-se aos limites estabelecidos pela disciplina legal”.

Mello (2007, p.381), amplamente, adotado pela jurisprudência dominante nos Tribunais Superiores (STJ e STF), conceitua o ato administrativo como a “declaração jurídica unilateral, produzida pelo Estado, ou por quem lhe faça às vezes, em cumprimento a lei, no exercício do poder público, na busca da satisfação de interesse público concreto, sujeita a controle judicial”.

Silva (1989, p.562), fundamenta que os atos e provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário que os pratica, mas ao órgão ou entidade administrativa da Administração Pública, de sorte que ele é o autor institucional do ato. As realizações governamentais não são do funcionário ou da autoridade, mas da entidade pública em nome de quem as produziram.

Di Pietro (2004, p.67) discorrendo sobre o princípio da legalidade afirma que “a vontade da Administração Pública é a que decorre da Lei. Em decorrência disso, a Administração Pública não pode, por simples ato administrativo, conceder direitos de qualquer espécie, criar obrigações ou impor vedações aos administrados; para tanto, ela depende da lei”.

Posto assim, o princípio da legalidade reduz a gestão por competência aos formalismos legais de que fazer com eficiência é cumprir os ditames do comando legal, ainda que os resultados não sejam os melhores para a administração pública e para a sociedade.

Por último, o desafio referente à macroestrutura governamental, onde se insere a questão da dinâmica, da flexibilidade versus estabilidade organizacional do arranjo ministerial; e a modelagem organizacional no que tange a adequação de suas estruturas organizacionais às finalidades e recursos.

Do ponto de vista da macroestrutura governamental, mantidas a proporção e a razoabilidade, a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí sofre os mesmos

reflexos e condicionantes comuns a estrutura política governamental a qual está sujeita toda administração pública (barganha política, fisiologismo corporativo, prebenda política etc.).

Na SRTE/PI a estrutura organizacional é piramidal, verticalizada, hierarquizada com forte grau de insulamento de núcleos e setores administrativos em detrimento do conjunto harmônico da unidade administrativa, mormente, no tocante ao compartilhamento de recurso humano, materiais e financeiros.

A gestão pública na SRTE/PI como em toda Administração Pública é, sob muitos aspectos, incompatível com a gestão por competência. Podemos afirmar que há muito mais pontos divergentes que convergentes. O fosso conjuntural e estrutural entre a gestão burocrática verticalizada, legalista e estática e a gestão por competência horizontalizada, plástica, flexível e dinâmica constitui o obstáculo a ser superado.

Chiavenato (2002, p. 16) preleciona que a burocracia caracteriza-se pela “profissionalização dos participantes, divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, procedimentos formais, hierarquia da autoridade, competência técnica, meritocracia e pela especialização dos indivíduos”.

Entende-se que a gestão por competência vai muito além do aprimoramento profissional para se definir situações meritocráticas (recrutamento, manutenção, avaliação e remuneração por desempenho) dos servidores públicos. Ela rompe as barreiras das disfunções da Administração Pública e acaba definindo parâmetros éticos de gestão eficiente e responsável.

Drucker (apud Granjeiro, 2005, p.63) em entrevista sobre o tema reinventando o governo ao jornalista Marcelo Proust revela sua confiança e crença na possibilidade viável de modernização na estrutura burocrática governamental “[...] Mas acreditamos que há soluções, porque vemos tantas instituições públicas transformadas de burocracias convencionais em organizações inovadoras, flexíveis, respondendo as demandas do público.

Os desafios para a implantação da gestão por competência de forma holística na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí são grandes, e maiores as dificuldades: o ceticismo e o corporativismo dos servidores públicos, o baixo grau de profissionalização dos gestores públicos em técnicas de Administração, as indicações para os cargos estratégicos seguem critérios político e não de mérito, resistência das instituições sindicais em relação à implantação de sistemas remuneratórios variáveis por avaliação do desempenho, senilidade dos servidores públicos que resistem aos processos de mudanças organizacionais, cultura organizacional de descomprometimento e de ineficiência.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se o método utilizado na realização deste estudo explicitando os processos de coleta de dados, de elaboração e validação dos questionários e do tratamento dos dados da pesquisa.

A metodologia utilizada é um estudo de caso de natureza quantitativa e exploratória considerando as características dos objetivos em análise, quais sejam: a relação existente entre a gestão por competência e o processo de mediação de conflitos coletivos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí (SRTE/PI).

Triviños (1987) define o estudo de caso como “aquele capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes”.

Segundo Yin (2005, p.20) o estudo de caso como estratégia de pesquisa, utiliza-se em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, político e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

Assim, optou-se pela metodologia estudo de caso por valorizar a dinâmica das práticas e dos processos da gestão por competência e da mediação de conflitos (negociação coletiva) de trabalho e da mobilização das competências.

Igualmente, entende-se ser o estudo de caso mais adequado à exploração de processos de construção de conhecimentos em que a utilidade das perguntas da pesquisa está mais ligada a situações operacionais em que a duração temporal é mais significativa que a frequência dos fatos ou a sua incidência, ou seja, a análise quantitativa dos métodos estatísticos.

Por outro lado, o estudo de caso oportuniza uma maior flexibilidade dos meios de coletas de dados (documentos, entrevistas, observação direta, questionários, etc.) que possibilita uma grande variedade de dados primários a secundários.

Para Chizzotti (2008, p.135) “o estudo de caso objetiva reunir dados relevantes sobre o objeto de estudo e, desse modo, alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto”.

O estudo de caso é um método dinâmico utilizado quando o problema da pesquisa envolve o inter-relacionamento de um número grande número de fatores, sendo difícil, isolar um a um, e o resultado buscado é o produto das interações destes.

Na primeira etapa da pesquisa realizou-se a revisão bibliográfica para análise do arcabouço conceitual sobre a gestão por competência e da mediação dos conflitos coletivos de

trabalho, bem como proceder ao exame da evolução das pesquisas já realizadas relativa à temática para determinar a sua contribuição ao legado já existente.

No segundo momento, foram aplicados três questionários com perguntas fechadas e/ou abertas a uma amostra composta por 36 servidores numa população de 64 servidores. Os questionários 2 e 3 foram aplicados contemplando todos os setores e núcleos administrativos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

Observa-se que a escolha dos servidores dentro das unidades organizacionais deu-se de forma aleatória em que qualquer servidor tinha as mesmas probabilidades de serem escolhidos sem nenhuma categorização ou critérios de preferencial pessoal do pesquisador.

Neste estudo, o Questionário-1 foi aplicado, somente, aos 6 (seis) servidores mediadores de conflito de trabalho para identificar as competências que contribuem para a eficiência dos mediadores de conflito coletivo de trabalho. Uma vez definidas as competências dos mediadores e comparadas com as competências organizacionais foram consolidadas e aplicadas por meio do Questionário-2 a amostra para que fosse possível avaliar se as competências dos mediadores de conflito de trabalho eram competências organizacionais difundidas pelo macroprocesso de mobilização de competências.

Para Identificar os elementos que caracterizam a gestão por competências na SRTE/PI foi aplicado o Questionário-3 a amostra considerada para pesquisa abordando os mais diversos aspectos das práticas, princípios, metodologias e processos de gestão administrativa na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é investigar se há relação entre a gestão por competência e o processo de mediação dos conflitos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

Utilizou-se como fonte de pesquisa de dados secundários a “taxa de eficiência” e a “taxa de eficácia” das mesas de negociações coletivas e individuais de trabalho realizadas no quadriênio 2007-2010 junto ao sistema homologanet (sistema de registro das mediações coletivas) da Seção de Relações do Trabalho (SERET/SRTE/PI).

Estes indicadores “taxa de eficiência” e “taxa de eficácia” são terminologias utilizadas pela SERET/SRTE/PI como metodologia de sistema para avaliar anualmente o desempenho da mediação trabalhista usadas para definição das estratégias de treinamento dos servidores mediadores e para acompanhamento social das relações de trabalho no Piauí.

Os dados da pesquisa foram tabulados e organizados em tabelas e quadros para, posteriormente, serem analisados de forma descritiva, visando, responder aos objetivos desta pesquisa.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa são decorrentes da análise dos dados obtidos por meio da revisão bibliográfica, da pesquisa junto ao sistema de informação e dos questionários aplicados aos servidores da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

A apresentação dos resultados da pesquisa obedece à ordem dos objetivos propostos para a realização desta pesquisa, quais sejam, objetivo geral: investigar se há relação entre a gestão por competência e o processo de mediação de conflito coletivo de trabalho e por objetivos específicos; a) avaliar a mediação trabalhista dos conflitos de trabalho enquanto instrumento de negociação coletiva, b) Identificar os elementos que caracterizam a gestão por competência na SRTE/PI, e c) identificar as competências que contribuem para a eficiência dos mediadores de conflito coletivos de trabalho na SRTE/PI.

6.1 AVALIAÇÃO DA MEDIAÇÃO TRABALHISTA

Na avaliação da mediação trabalhista dos conflitos de trabalho enquanto instrumento de negociação coletiva realizou-se uma análise da taxa de eficiência e da taxa de eficácia das negociações individuais e coletivas de trabalho no quadriênio (2007-2010) junto ao sistema de informação de registros dos acordos e convenções coletivas trabalho da Seção de Relações do Trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

A Secretária de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego (SRT/MTE) utiliza como indicadores do Sistema Homologanet a taxa de eficiência e a taxa de eficácia conceituando-as da seguinte forma: A taxa de eficiência refere-se à porcentagem de mediações que obtiveram acordo em relação ao total de mediações realizada no ano; enquanto a taxa de eficácia informa a porcentagem de trabalhadores beneficiados pelas mediações com acordo em relação ao total de trabalhadores alcançados pelas mediações realizadas.

Neste sentido, pondera-se que os conceitos de eficiência e de eficácia utilizados pela SRT/MTE apresentam-se divergente e descontextualizados em relação aos conceitos de eficiência e de eficácia apresentados ao longo deste estudo que seguem a linha conceitual utilizada na Teoria Geral da Administração (TGA) e pelos sistemas de gestão contemporâneos.

Os indicadores, postos desta forma, aproximam-se dos conceitos proposto para efetividade. Assim, sugere-se, como contribuição deste trabalho de pesquisa, a revisão do que a Secretaria de Relações do Trabalho chama, atualmente, de taxa de eficiência e de eficácia no sistema homologanet para a denominação de taxa de efetividade das mediações trabalhistas.

Além disso, foi formulado aos servidores para que avaliassem se a negociação coletiva era um instrumento eficiente de composição do conflito de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí (SRTE/PI).

Tabela 1 - Mediações coletivas de trabalho

2007 -2010

MEDIAÇÕES COLETIVAS	2007	2008	2009	2010
Com acordo	97	111	105	51
Nº trabalhadores alcançados com acordo	26.101	37.531	32.129	8.268
Sem acordo	65	52	40	15
Nº trabalhadores alcançados sem acordo	21.442	18.493	39.612	523
Número de reuniões realizadas	346	338	347	66

Fonte SERET/SRTE/PI

Observa-se na Tabela - 1 que no ano de 2010, em virtude do movimento grevista dos servidores defragado em 05/03/2010 e suspenso 05/10/2010, houve uma diminuição vertiginosa nos números considerados para análise relativa aos processos de mediação dos conflitos coletivos de trabalho realizados na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí, em relação aos outros anos do quadriênio.

Assente-se que a diminuição do número de mediação quando resultante da autocomposição direta entre os diversos atores sociais (empregados, empregadores, sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais) refletem o amadurecimento existente nas relações de trabalho entre as categorias econômicas e as profissionais. Mas, no caso em estudo, a diminuição decorreu de interferências no atendimento aos pedidos de mediação que deixaram de ser realizados pela SRTE/PI em função do movimento paredista.

Consente-se, com a análise dos dados, que o aumento do número mediações realizadas pela Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí tem um efeito importante para o mundo das relações do trabalho, qual seja, a diminuição do ajuizamento de dissídios coletivos na Justiça do Trabalho.

No quadriênio (2007-2010) o número de trabalhadores alcançado foi de 104.029 com acordo e 80.070 sem acordo, num total de 184.099 trabalhadores, com a realização 1.097 reuniões com 364 acordos decorrentes das mediações de conflitos coletivos de trabalho.

Na Tabela 2 avaliou-se a taxa de eficiência e a taxa de eficácia dos processos de mediação coletivas realizadas na Seção de Relações do Trabalho (SERET) no último quadriênio (2007-2010) na SRTE/PI.

Tabela 2 - Taxa de eficácia e de eficiência das mediações coletivas
2007 - 2010

MEDIAÇÕES COLETIVAS	2007	2008	2009	2010
Taxa de Eficiência	59,87%	68,09%	72%	79%
Taxa de eficácia	54,89%	67%	45%	79%

Fonte SERET/SRTE/PI

Observa-se uma tendência crescente, no quadriênio considerado, tanto na taxa de eficiência, quanto na taxa de eficácia apresentando uma média para o período em análise de 69,74% e 61,47% respectivamente.

Tabela 3 - Mediações de conflito individual de trabalho
2007-2010

MEDIAÇÕES INDIVIDUAIS	2007	2008	2009	2010
Com acordo	317	274	278	61
Sem acordo	154	141	146	37
Número de reuniões realizadas	666	712	604	74

Fonte SERET/SRTE/PI

Na Tabela – 3 as mediações individuais no quadriênio (2007-2010) totalizaram o número 930 com acordo e de 478 sem acordo, num total de 1.408 mediações individuais, com a realização 2.056 reuniões para mediações de conflitos individuais de trabalho.

Para o período considerado, as mediações individuais de conflito de trabalho apresentaram uma taxa média de eficiência de 52,56% e 69,47% de eficácia.

No total foram celebrados 1.294 acordos (homologações, acordo coletivo e convenção coletiva) e 3.153 mesas de negociação de conflito coletivo de trabalho (conflitos coletivos e individuais de trabalho).

Tabela 4 - Taxa de eficácia e de eficiência de mediação individual
2007 - 2010

MEDIAÇÕES INDIVIDUAIS	2007	2008	2009	2010
Taxa de Eficiência	47,59%	37,95%	45,72%	79%
Taxa de eficácia	67,30%	66,02%	65,56%	79%

Fonte SERET/SRTE/PI

No questionário 3 foi formulado aos entrevistados a seguinte questão:

- a) *Você concorda que a negociação coletiva (mediação de conflitos coletivos de trabalho) é um instrumento eficiente de composição dos conflitos de trabalho na SRTE/PI.*

Tabela 5 - Negociação coletiva de conflitos coletivos de trabalho

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Concordo totalmente	11
Concordo parcialmente	6
Não concordo, nem discordo	1
Discordo parcialmente	1
Não quero opinar	2

Na tabela-5 a análise dos dados levou em consideração somente as respostas válidas feitas por 21 servidores do total de 36 pesquisados, uma vez que 15 servidores não responderam a questão. Obtém-se um número frequência de concordância de 11 servidores

(que concordam totalmente) contra 1 (um) servidor que discorda parcialmente. Esses dados refletem a confiança dos servidores na solução dos conflitos de trabalho pela via eletiva da negociação coletiva.

Considerando a análise dos dados dos números de mediações individuais e coletivas (tabela 1 e tabela 3), a taxa de eficiência e a taxa eficácia das mediações coletivas e individuais dos conflitos de trabalho com seus respectivos valores anuais para o quadriênio 2007-2010 (tabelas 2 e 4), além da concordância dos servidores quanto a eficiência da mediação trabalhista enquanto instrumento de negociação coletiva dos conflitos de trabalho expresso na Tabela - 5.

Conclui-se que estes dados são sugestivos e compatíveis com a conjuntura de consolidação da mediação trabalhista dos conflitos de trabalho enquanto instrumento de negociação coletiva trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A caracterização da gestão por competência será avaliada com base no conceito de gestão por competência preconizada pelo Decreto nº 5. 707, de 21/02/2006 que a considera “o processo de capacitação permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Desta forma, procurou-se avaliar os elementos que caracterizassem a gestão por competência. Para isso, foram propostas perguntas aos servidores entrevistados sobre os elementos: política de capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoal, a carreira, o clima e cultura organizacional, a autonomia, a responsabilidade, a qualidade do trabalho, a comunicação, o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe para se determinar a percepção dos servidores e dos gestores quanto à gestão por competência na SRTE/PI.

- 1) *O treinamento que você recebeu oportunizou a aprendizagem de novas competências.*

Tabela 6 - Treinamento para as atividades do cargo

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Sempre	13
Quase sempre	9
Às vezes	4
Raramente	2
Nunca	2
Não quero opinar	5

A política de capacitação para o exercício das atividades do cargo apresenta dois momentos: o primeiro quando o servidor é introduzido na administração pública pela tomada de posse do cargo, e o segundo quando ele muda de setor com atividades diferentes. Consulta realizada junto ao Núcleo de Pessoal da SRTE/PI demonstra que há uma rotatividade dos servidores entre diversos setores para proporcionar ao servidor uma visão mais holística da instituição e ampliar e incentivar a aprendizagem de novas competências.

Obteve-se entre os servidores apenas 35 respostas válidas (percentagem válida) e 1 inválida (não foi respondida). Teve-se os seguintes números afirmativos: 13 servidores que responderam “sempre” e 9 servidores que responderam “quase sempre”, e um número negativo de 2 servidores que responderam “nunca”.

Pelas respostas apresentadas os treinamentos estão alcançando os objetivos pretendidos, ou seja, o desenvolvimento de novas competências individuais nos servidores por meio do treinamento primário ou secundário para o exercício do cargo.

Essa é a lógica da política de capacitação proposta pelo Ministério do planejamento Orçamento e Gestão nos termos do Decreto 5.707/2006 para todo o conjunto da Administração Pública Federal.

O conceito de competências, referenciado pelo contexto teórico apresentado neste estudo, leva em consideração a articulação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes aprendidas pelo servidor em uma situação prática de trabalho.

Para avaliar se a superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí investe em programas de educação continuada dos servidores foi formulada a seguinte pergunta:

2) *A SRTE/PI investe em treinamento para que você tenha uma educação continuada.*

Tabela 7 - Investimento em educação continuada

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Sempre	0
Quase sempre	0
Às vezes	0
Raramente	1
Nunca	27
Não quero opinar	8

Constata-se que raramente há investimento em programa de capacitação continuada na SRTE/PI. Educação continuada refere-se aos cursos de ensino fundamental, médio, graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) ofertados e /ou financiado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) na modalidade presencial ou a distância. O estímulo a educação continuada deve ser permanente e voltado à formação programática com vinculação às competências institucionais do órgão.

Na análise da Tabela - 7 apenas 1 (um) dos servidores entrevistados afirmou que raramente a SRTE/PI investe em educação formal. Trata-se de um dado, conjunturalmente, importante à medida que revela a inexistência de investimento em capital intelectual na SRTE/PI.

Quando se inquiriu sobre o nível de escolaridade dos servidores, obteve-se:

Tabela 8 – Nível de escolaridade dos servidores

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Segundo grau completo	2
Superior incompleto	3
Superior completo	20
Pós-graduação incompleta	4
Pós-graduação completa	7

A Tabela – 8 apresenta a escolaridade dos servidores entrevistado da SRTE/PI, onde se percebe que a maioria dos servidores possuem um elevado grau de escolaridade 20 possuem nível superior, 7 possuem pós-graduação completa e 4 incompleta.

A educação continuada está sendo custeada pelos próprios servidores e não mantém formação profissional, necessariamente, pertinência com as atividades dos cargos exercidos.

3) *A SRTE/PI investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores?*

Tabela 9 - Desenvolvimento pessoal e profissional

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Concordo totalmente	20
Concordo parcialmente	3
Não concordo, nem discordo	0
Discordo parcialmente	10
Não quero opinar	2

Os treinamentos destinados ao desenvolvimento profissional e pessoal abrangem cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudo, intercâmbios, seminários e congressos, que contribuem para o desenvolvimento dos servidores e que atendam aos interesses da administração pública.

Tem-se a concordância de 20 servidores e a discordância de 10 servidores numa amostra de 36 pesquisados. Registra-se que apenas 35 servidores responderam de forma válida a pergunta formulada, tendo 1 (um) servidor não respondido a pergunta. Pela análise dos números considera-se que o resultado é sugestivo da existência de investimento em treinamentos para promover o desenvolvimento pessoal e profissional na SRTE/PI.

Os dados apresentados na Tabela- 6 e os da Tabela-9 apresentam uma concordância quanto ao investimento em capacitação pela Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí. Anualmente, o Ministério do Trabalho e Emprego define as diretrizes do plano anual de capacitação (PAC) em que cada gestor das unidades descentralizadas identifica a necessidade de capacitação dos servidores.

4) *A gestão por competências melhorou a qualidade do seu trabalho pela aprendizagem de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).*

Tabela 10 - Melhoria na qualidade do trabalho

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Concordo totalmente	25
Concordo parcialmente	10
Não concordo, nem discordo	1
Discordo parcialmente	0
Não quero opinar	0

A melhoria da qualidade do trabalho está associada ao conhecimento sobre o uso de novas tecnologias da informação (scanner, webmail, MSN institucional, intranet, website, *twitter*, correio eletrônico, etc.), comunicação interpessoal, redação de documentos oficiais (memorando, ofício, notas explicativas, etc.) e a prevenção de doenças ocupacionais. Por outro lado, a qualidade de vida no trabalho está vinculada também com a diminuição do retrabalho, do esforço físico e do tempo despendido para realizar uma tarefa utilizando-se de meios mecânicos e eletrônicos de trabalho.

Registra-se um número de concordância de 25 (que concordam totalmente) e 10 (que concordam parcialmente) entre os servidores. Estes dados são sugestivos de que a política de capacitação ou gestão por competência melhorou a qualidade do trabalho pela aprendizagem de novas competências individuais pelos servidores.

- 5) *Na sua percepção a participação do seu chefe nos programas de capacitação tem melhorado o relacionamento interpessoal, o profissionalismo, a abertura para a mudança, a recepção e o reconhecimento de críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores.*

Tabela 11 - Qualidade profissional dos gestores

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Concordo totalmente	25
Concordo parcialmente	8
Não concordo, nem discordo	1
Discordo parcialmente	0
Não quero opinar	2

Nesta Tabela - 11 foram avaliadas as competências gerenciais (atributos pessoais) dos gestores (profissionalismo, relacionamento interpessoal, capacidade de reagir à mudança,

ouvir, e aprender, etc.) tanto ao nível individual quanto no nível organizacional. Pois, para que seja possível a mobilização dos recursos de competências é indispensável uma maior integração entre os gestores e subordinados por meios da cooperação interpessoal e profissional.

Obtém-se um nível de concordância de 25 servidores que concordam totalmente e de 8 servidores que concordam parcialmente para a amostra considerada, a partir da qual se sugere que a gestão por competência tem desenvolvido e melhorado relacionamento interpessoal, o profissionalismo, a abertura para a mudança, a receptividade e o reconhecimento de críticas, opiniões e contribuição entre chefes e subordinados.

Para Ruas (2000, p.10) a competência gerencial é a responsável por mobilizar, integrar e colocar em ação recursos de competência para atingir resultados previstos na missão da organização. Para que isso ocorra é necessário que os chefes e subordinados comunguem dos mesmos propósitos e objetivos: agregar valor a organização e ao servidor.

A competência da organização não se resume as competências isoladas dos servidores, mas a articulação entre os recursos de competência em uma situação prática de trabalho. Os gerentes desenvolvem o papel de agente integrador entre as competências organizacionais definida no nível estratégico e as competências individuais dos servidores.

- 6) *A gestão por competência através dos seus planos de capacitação anual tem desenvolvido e mobilizado pelas estruturas gerenciais recursos de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) agregando valor ao servidor e a organização pela melhoria da qualidade de vida no trabalho e inovação nas práticas dos processos de gestão na SRTE/PI.*

Tabela 12 – Mobilização de competência

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Concordo totalmente	18
Concordo parcialmente	8
Não concordo, nem discordo	4
Discordo parcialmente	1
Não quero opinar	5

Pela tabela-12 tem-se uma frequência de concordância de 18 servidores que concordam totalmente, 8 servidores que concordam parcialmente e 1 (um) servidor que discorda parcialmente entre 36 servidores pesquisados. A análise dos dados sugere que a gestão por competência tem mobilizado competências, melhorado a qualidade de vida no trabalho e proporcionado inovações nas práticas dos processos de gestão na SRTE/PI.

Esclarece-se que a qualidade de vida no trabalho está relacionada ao volume de trabalho, a ergonomia dos mobiliários e das condições ambientais do local trabalho. As melhorias em termos das práticas dos processos de gestão referem-se às inovações de programas de qualidade de melhoria contínua dos procedimentos administrativos e as novas tecnologias da informação.

Fleury e Fleury (2000, p.21) competências como “Um agir responsável e reconhecido, que implicar mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo”. A mobilização representa a transferência de conhecimentos que pelos processos formais ou informais de desenvolvimento de competência.

A aprendizagem de novas competências agrega valor social (reconhecimento de liderança, respeito, credibilidade, etc.), econômico (aumento remuneratório, prêmio de desempenho, etc.) ao servidor e valor social a instituição pelo cumprimento de sua missão institucional na prestação dos serviços públicos aos cidadãos usuários do serviço público.

7) A gestão por competência tem por objetivo desenvolver competências individuais nos servidores para possibilitar o alcance dos objetivos institucionais por meio da capacitação dos servidores. Os programas anuais de capacitação (PAC) têm contribuído para o aumento da autonomia, do comprometimento, da responsabilidade e da valorização do capital intelectual da SRTE/PI.

Tabela 13 – Autonomia, responsabilidade e comprometimento

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Sempre	22
Quase sempre	8
Às vezes	5
Raramente	0
Nunca	0
Não quero opinar	1

Dutra (2005, p.28) explica que há uma relação entre a complexidade e a agregação de valor. Para o autor à medida que a pessoa assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não precisa, necessariamente, ser promovida para agregar valor. Elas podem ser valorizadas ainda que no mesmo cargo pela atribuição de atividades mais complexas por meio da ampliação do espaço horizontal.

Nos conceitos teóricos de competências preconizados pela corrente francesa tem-se na autonomia, responsabilidade e na comunicação os elementos estratégicos para o processo de mobilização e aprendizagem de competências.

Dos servidores entrevistados 22 afirmam que sempre e 8 responderam que quase sempre. Os dados da tabela-13 confirmam que os planos anuais de capacitação (PAC) têm contribuído para o aumento da autonomia, da responsabilidade, do comprometimento e da valorização do capital intelectual dos servidores.

Zarifian (2001, apud Antonello, 2004) considera que níveis maiores de autonomia correspondem à maior comprometimento e responsabilidade assumidos no trabalho, no caso em tela, pelos servidores da SRT/PI. Para o autor só tem sentido falar em competência quando analisado o ambiente prático em que se desenvolve o trabalho.

Estes três elementos (Autonomia, responsabilidade e comprometimento) constituem o trinômio da diretriz da gestão por competência preconizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

8) A cultura e o clima organizacional são fatores preponderantes no processo de mobilização de competências nos sistema de gestão pela aprendizagem formal e informal. A gestão por competência tem contribuído para a mudança de valores, crenças, comportamentos e atitudes dos servidores para o desenvolvimento de uma cultura e de um clima organizacional voltadas à aprendizagem continua de competências.

Tabela 14 – Cultura e clima organizacional

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Concordo totalmente	21
Concordo parcialmente	6
Não concordo, nem discordo	7
Discordo parcialmente	1
Não quero opinar	1

Da análise dos números temos uma frequência de concordância 21 servidores que concordam totalmente, 6 servidores que concordam parcialmente e 1 (um) servidor que discorda parcialmente.

A cultura e o clima organizacional representam a chave para o sucesso ou fracasso da gestão por competência. Pois, se os servidores perceberem que a filosofia da gestão representa um aumento no volume de trabalho pela melhoria das condições técnicas e profissionais dos servidores, sem nenhuma recompensa material ou psicológica, eles tendem a resistir a qualquer tentativa de mudança que crie instabilidade nas relações sociais informais do grupo.

Para Brand e Tolfo (2008, apud ANTONELLO, 2007, p.2) a mobilização das competências só acontece com a ação das pessoas que acabam por refletir os padrões culturais (hábitos, valores, dentre outros) presente na empresa e que determinam as políticas administrativas e fornecem as condições para a ação dos servidores.

A cultura dos servidores não é um fator que não se pode mudar no curto espaço de tempo, o que de certa forma não traz ainda para o conjunto da gestão da SRTE/PI uma avaliação mais objetiva do ponto de vista material. Mas, ela vem sendo, progressivamente, transformada dos padrões anteriores (autoritarismos, corporativismo, fisiologismo, etc.) para um novo perfil de valores organizacionais (ética, trabalho em equipe, empreendedorismo, proatividade, liderança democrática, etc.).

Avaliação do desempenho que se transformou no elemento mais definidor da gestão por competências, embora ainda muito incipiente na SRTE/PI, é um dos fatores que mais impacta a cultura organizacional e o clima organizacional. Pois, ao implantar um sistema de remuneração variável para os servidores, ela acaba por romper com padrões de comportamentos, valores e crenças dos servidores públicos.

Qualquer mudança no paradigma de gestão de uma instituição precisa ser muito bem dimensionada no planejamento para que os servidores possam assimilar o conteúdo (objetivos e princípios) proposto na mudança. As percepções dos servidores quanto às ameaças e oportunidades advindas pelo novo modelo de gestão vão influenciar, decisivamente, os seus comportamentos e atitudes e determinar o nível de resistência às mudanças no clima e na cultura organizacional.

Assim, na percepção dos servidores, a gestão por competência tem contribuído para a mudança de valores, crenças, comportamentos e atitudes dos servidores para o desenvolvimento de uma cultura e de um clima organizacional voltadas à aprendizagem contínua de competências.

Assim, de acordo com as percepções dos servidores entrevistados apresenta-se no Quadro - 2 a sinopse dos elementos caracterizadores da gestão por competências na SRTE/PI.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA		
ELEMENTO CARACTERIZADOR	SIM	NÃO
INVESTIMENTO EM TREINAMENO	X	
EDUCAÇÃO CONTINUADA		X
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	X	
QUALIDADE NO TRABALHO	X	
PROFISSIONALISMO DOS GESTORES	X	
MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	X	
AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE	X	
CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.	X	

Quadro 2 – Elementos de caracterização da Gestão por Competência na SRTE/PI

6.3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS COLETIVOS DE TRABALHO

O objetivo geral deste estudo visava responder a seguinte questão: investigar se há relação entre a gestão por competência e o processo de mediação dos conflitos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

A razão lógica desta premissa assentava-se na presunção de que a gestão por competência proporciona o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes nos servidores que, direta ou indiretamente, melhoraria o desempenho dos mediadores, em termos de eficiência e eficácia, nos processos de mediação dos conflitos de trabalho.

Para avaliarmos a questão foi aplicado o questionário-1, somente aos 6 (seis) servidores públicos que realizam mediação na SRTE/PI.

- 1) *Em sua opinião há interação entre a gestão por competência e a eficiência do mediador no processo de mediação dos conflitos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.*

Tabela 15 – Interação entre gestão por competência e a negociação coletiva

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Concordo totalmente	6
Concordo parcialmente	0
Não concordo, nem discordo	0
Discordo parcialmente	0
Não quero opinar	0

Os servidores atuantes nas mediações de conflito coletivo de trabalho na SRTE/PI responderam, unicamente, que concordando totalmente com a questão de haver uma interação entre a gestão por competência (política de capacitação) e o processo de mediação de conflito de trabalho.

- 1) *Considerando a sua experiência como mediador de conflito coletivos trabalhista na SRTE/PI. A gestão por competência ou gestão de capacitação tem favorecido o processo de mediação pelo desenvolvimento de novas competências individuais nos servidores que atuam diretamente no processo de mediação dos conflitos coletivos de trabalho pela realização de cursos, encontros, seminários, etc.*

Tabela 16 – gestão por competência e o processo de mediação

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
Concordo totalmente	6
Concordo parcialmente	0
Não concordo, nem discordo	0
Discordo parcialmente	0
Não quero opinar	0

Os seis mediadores concordaram totalmente com a proposição feita. No Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos mediadores são feitos, preferencialmente, por meio de treinamento em laboratório que simula as mais diversas situações reais que exigirão do aprendiz o exercício prático de determinadas competências para solucionar o conflito de trabalho.

Assim, relata-se os comentários dos seis mediadores de conflito de trabalho relativa à segunda questão do questionário-1. Eles foram denominados neste estudo de K, L, M, T, X e Z para apresentar a visão deles sobre o processo a relação entre a gestão por competências e o processo de mediação de conflitos coletivos de trabalho.

“Nada começa do nada. Na vida tudo tem um começo, um meio e um fim que se pretende alcançar. Na negociação coletiva trabalhista também é assim. Qual é o começo? O começo é a aquisição de conhecimento sobre a legislação do trabalho e das técnicas de mediação utilizadas em uma negociação coletiva de trabalho.

O meio é a compreensão de que o mediador não é xerife para prender, coagir e constranger ninguém a nada; promotor para defender interesses e nem juiz para julgar a controvérsia trabalhista das partes. Ele aprende que é um facilitador, um interlocutor que vai agir e servir de interface entre as partes promovendo o diálogo e trazendo-as a razão. A luz do entendimento. Aliás, ele também aprende que na mediação todos têm razão dentro das suas razões e que destas razões resultará uma única razão: que as partes são faces de uma mesma moeda. Bom, o fim nem sempre se sabe direito.

O fim é o entendimento entre os atores sociais, a pacificação dos ânimos e a paz nas relações sociais na empresa. Para que tudo ocorra de forma harmônica e se tenha sucesso ou fracasso na negociação coletiva é necessária uma comunicação clara e fluida, empatia para desarmar os rostos sisudos dos trabalhadores, empregadores, advogados e sindicalista. Nem todas as competências dos mediadores de conflitos de trabalho foram aprendidas nos cursos de capacitação da SERET, mas com certeza foram aprimoradas. Por fim, concordo, plenamente, com essa relação de interação que, por demais, parece ser muito óbvia para mim”. (mediador K)

O mediador “K” se expressa apontando que nem todas as competências dos mediadores foram aprendidas nos cursos de capacitação da SERET do Ministério do Trabalho e Emprego, mas que estes cursos contribuem para o aprimoramento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos mediadores num contexto dos processos da negociação coletiva trabalhista.

“A negociação coletiva é um processo muito simples. O complicador são as pessoas que perdem a capacidade do bom senso e a lógica de justiça. Concordo sim, acho necessário que cada vez mais sejam oportunizados cursos de mediação com diferentes enfoques em

competências para termos mais eficácia nas negociações coletivas trabalhista. Agora é assim, tem coisa que depende muito do eu da pessoa. Aquilo que cada um traz em si como dom e não dar para explicar. Mas, competência para mim não é um estatus mental, mas uma capacidade de ação no mundo prático das coisas, no caso a mediação coletiva”. (mediador L)

O mediador “L” traz um enfoque oportuno e esclarecedor sobre a importância da interação entre a gestão por competência e o processo de mediação coletiva de trabalho. Ele afirma que muitas competências podem e devem ser aprendidas nos cursos de capacitação, mas elas não significam estatus mentais e sempre haverá uma habilidade pessoal diferenciadora que transformará os conhecimentos explícitos em tácitos numa situação prática de negociação coletiva de trabalho.

“Sim concordo totalmente com a assertiva. É assim que acontece. A política da SERET é exatamente essa: dotar os mediadores de conflito coletivos de trabalho de competências de comunicação, de análise de contexto, dinâmica social e de relacionamento interpessoal para melhorarmos a qualidade das mesas de mediações”. (Mediador M)

Assente, incisivamente, o mediador “M” que o objetivo da política de capacitação da Secretária de Relações do Trabalho e Emprego é promover uma interação entre a gestão por competência e o processo de negociação coletiva trabalhista.

“Cada mediação de conflito coletivo de trabalho apresenta uma realidade e um contexto diferente. Nunca é a mesma, sempre há algo diferente e inusitado. Assim como, cada mediador é um universo pessoal de atitudes, comportamentos e conhecimentos. Mais é preciso buscar a uniformidade nos procedimentos e nas técnicas de mediação. Como isso é possível? Só é possível se existir um planejamento das necessidades e das carências dos mediadores para que seja promovida a capacitação adequada. Não precisa de modismo, basta ter bom senso. Penso que seja neste sentido que deve haver a interação entre a gestão por competência e o processo de mediação do conflito coletivo de trabalho”. (mediador T)

Para o mediador “T” a interação ocorre em nível de planejamento estratégico para identificar e delinear as competências que deverão ser aprendidas e desenvolvidas nos cursos de capacitação promovidos pela gestão da SRTE/PI.

“Gosto de fazer negociação coletiva trabalhista e sempre torço para que haja acordo entre as partes. Sinto-me orgulhoso com os relevantes serviços que presto a sociedade piauiense. Tenho consciência de que posso fazer o meu trabalho cada vez melhor se aprender novas competências em mediação de conflito. A SERET, anualmente, realiza curso de capacitação para mediador. Tenho participado e aprendido novas habilidades para agir em situações mais tensas do conflito. Tem dado certo”. (mediador X)

O mediador “X” concorda que através da capacitação ele aprende novas habilidades para agir em uma situação de maior tensão no processo de mediação do conflito trabalho. O mediador entende que sempre pode fazer melhor o seu trabalho e se empondera a aprender cada vez mais novas competências.

“Para mim não há dúvida, concordo sim. No meu caso, a minha experiência de longos anos de mediação confirma isso. Aprender é ato de generosidade da alma humana. A interação entre a negociação coletiva trabalhista e a gestão por competência mantém esta singularidade: os processos, os homens e as circunstâncias mudam e precisam ser enfrentada com aprendizagem de novas competências.” (mediador Z)

O mediado “Z” expressa seu posicionamento argumentando que a gestão por competência e o processo de mediação de conflito de trabalho mantém entre si uma intercontextualidade processual, procedimental e temporal que justifica a aprendizagem contínua de novas competências pelos mediadores.

Portanto, os servidores mediadores de conflito de trabalho concordam, unanimemente, quanto à existência de interação entre a gestão por competência e o processo de mediação de conflito de trabalho na superintendência regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

6.4 AS COMPETÊNCIAS DOS MEDIADORES DE COMFLITOS DE TRABALHO

Apresenta-se no Quadro – 3 as competências dos mediadores de conflitos coletivos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

COMPETÊNCIAS	RECURSOS DE COMPETÊNCIAS	
ADPTABILIDADE	CONHECIMENTOS	Consciência e de contexto.
	HABILIDADES	Motivação, comunicação e negociação.
	ATITUDES	Cooperativismo, flexibilidade e versatilidade.
PROATIVIDADE	CONHECIMENTOS	Planejamento e mediação.
	HABILIDADES	Comunicar-se, tomar decisão e realização.
	ATITUDES	Iniciativa, criatividade e autonomia.
LIDERANÇA	CONHECIMENTOS	Negociação e motivação.
	HABILIDADES	Delegar, motivar e persuadir.
	ATITUDES	Fluência e discernimento.
VISÃO ESTRATÉGICA	CONHECIMENTOS	Negócios, empresas, planejamento.
	HABILIDADES	Capacidade de síntese, análise e realização.
	ATITUDES	Raciocínio lógico, confiança, inovação.
TRABALHO EM EQUIPE	CONHECIMENTOS	Técnica de motivação e resolução de conflito.
	HABILIDADES	Negociar, persuadir, argumentar e delegar.
	ATITUDES	Cordialidade, autocontrole e cooperativismo.
COMUNICAÇÃO	CONHECIMENTOS	Técnica de redação.
	HABILIDADES	Persuasão, saber escutar, escutar e boa dicção.
	ATITUDES	Assumir risco, determinação e persistência.
CAPACIDADE DE ANÁLISE	CONHECIMENTOS	Leis, regimentos e estatutos.
	HABILIDADES	Argumentar e visão sistêmica.
	ATITUDES	Imparcialidade, concentração, posicionar.
NEGOCIAÇÃO	CONHECIMENTOS	Informação, comunicação e organização.
	HABILIDADES	Dialogar, poder de síntese e decisão.
	ATITUDES	Empatia, carisma e imparcialidade.
CONHECIMENTO ESPECÍFICO	CONHECIMENTOS	Processos e legislação trabalhista e mediação.
	HABILIDADES	Análise.
	ATITUDES	Discernimento e pré-disposição.
APRENDIZAGEM	CONHECIMENTOS	Mediação e saber que não sabe.
	HABILIDADES	Estudar, planejar, concentrar.
	ATITUDES	Disciplina e interesse.

Quadro 03 – Competência dos mediadores de conflito coletivos de trabalho na SRTE/PI

Assim, identificou-se as competências que contribuem para a eficiência dos mediadores de conflitos coletivos de trabalho na SRTE/PI que foram apontadas pelos 6 (seis) servidores públicos que realizam a mediação do conflito coletivo de trabalho pela aplicação do questionário-1 de pesquisa.

Estas competências da matriz do Quadro-3 foram na sequência submetidas aos 36 (trinta e seis) servidores da SRTE/PI que compunham a amostra da pesquisa para que avaliassem por meio do questionário-2 se elas também eram competências organizacionais fomentadas pela gestão por competência através do macroprocesso de mobilização de competências.

Desta forma, estabeleceu-se as dez competências organizacionais que estão consolidadas no Quadro-4 que segundo a percepção dos servidores refletem a interação entre a gestão por competência e o processo de mediação de conflito coletivo de trabalho.

COMPETÊNCIAS	sempre	quase sempre	às vezes	raramente	nunca	não quero opinar
Adaptabilidade	22	5	7	1	0	1
Proatividade	13	7	12	3	0	1
Liderança	14	8	7	3	1	3
Visão Estratégica	10	10	14	1	0	1
Trabalho em Equipe	19	9	15	1	0	4
Comunicação	9	4	15	1	0	4
Capacidade de análise	9	12	12	1	0	1
Negociação	7	8	17	1	1	2
Conhecimento	10	5	11	3	0	2
Aprendizagem	14	5	14	2	0	1

Quadro 4 – Competências dos mediadores de conflito de trabalho na SRTE/PI

Zarifian (*op. cit*) concebe que só tem sentido falar em competências em uma situação prática de trabalho. Para ele o real conceito de competências decorre do processo de mobilização. Para o autor a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação que a nutre a formação do coletivo (competências organizacionais).

Pela análise das percepções dos servidores, sugere-se que estas sejam as competências que contribuem para a eficiência dos mediadores de conflitos coletivos de trabalho da SRTE/PI, e que são decorrentes dos programas de capacitação da SRTE/PI que são mobilizadas pelas estruturas gerenciais pelo macroprocesso de mobilização de competências.

CONCLUSÃO

Este estudo focaliza-se na gestão por competência e o processo de mediação de conflito de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí buscando, nesses processos, como objetivo geral investigar se há relação entre a gestão por competência e o processo de mediação dos conflitos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

No mesmo sentido, o estudo tinha por objetivos específicos: a) avaliar a mediação trabalhista dos conflitos de trabalho enquanto instrumento de negociação coletiva, b) identificar os elementos que caracterizam a gestão por competências na SRTE/PI; e c) Identificar as competências que contribuem para a eficiência dos mediadores de conflitos coletivos de trabalho na SRTE/PI.

Este capítulo resume as contribuições do estudo, identificando as implicações e contribuições gerenciais e teóricas a respeito da gestão por competência e do processo de mediação dos conflitos de trabalho, sugerindo, ainda, futuras pesquisas e investigações relevantes para esta área temática na superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

Quanto à legitimação do estudo este é decorrente da revisão bibliográfica e da pesquisa realizada. Contudo, ressaltamos as limitações advindas e comuns aos estudos de base qualitativa e exploratória, ou seja, a dificuldade inerente a universalização conceitual e de determinação de um modelo único de gestão por competência e sua implicações nos processos de mediação dos conflitos de trabalho.

Outro aspecto limitante do estudo reside no fato da gestão por competência na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí ainda está na sua fase inicial, restrita a programas setorializados de capacitação dos servidores, e a uma política de avaliação por desempenho que já foi normatizada, mas não implantada pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Assim, conforme os objetivos proposto para a pesquisa, destaca-se o seguinte:

OG - Investigar se há relação entre a gestão por competência e o processo de mediação dos conflitos de trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

Esta questão da pesquisa é confirmada. Esta relação é estabelecida por meio do processo de mobilização de competências que são desenvolvidas nos cursos de capacitação e difundidas pelos servidores nas práticas dos processos mediatórios dos conflitos coletivo de

trabalho. A aprendizagem de novas competências e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes são construídas no dia a dia dos servidores em face de suas atividades práticas cotidianas.

Registra-se que estas competências dos mediadores foram colocadas num contexto de prática de trabalho afim de que refletissem as competências organizacionais mais comuns desenvolvidas nos programas de capacitação por meio do Questionário-2. Quando submetidas à avaliação dos servidores estas foram avaliadas de forma positiva demonstrando a familiaridade dos servidores com essas competências e seus respectivos recursos na execução das suas atividades.

Este aspecto sugere a existência de uma interação entre a gestão por competências e o processo de mediação de conflitos de trabalho por meio do macroprocesso de mobilização de competências pelas estruturas gerenciais.

OE₁ - Avaliar a mediação trabalhista dos conflitos de trabalho enquanto instrumento de negociação coletiva.

Este objetivo foi confirmado tomando-se por base a opinião dos servidores e os dados relativos ao número de mediações coletivas a individuais realizadas na SRTE/PI. Os indicadores utilizados pela Seção de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) representados pelas taxas de eficiência e eficácia das mesas de negociação registradas no Sistema homologanet.

Entende-se, que no âmbito da efetividade da negociação coletiva dos conflitos decorrentes das relações de trabalho, o fator preponderante é o entendimento, a composição direta entre os atores sociais envolvidos na controvérsia trabalhista, e não a intervenção de um terceiro no processo, mormente, a presença do Estado por meio de organizações do Poder Executivo (MTE) ou do Poder Judiciário.

Entretanto, a crescente demanda por mediação junto ao Ministério do Trabalho e Emprego suscita dois aspectos, a saber: O primeiro a confiança dos atores sociais (empregados, empregadores ou de suas instituições sindicais de representação) têm nas mesas de negociações mediadas pelo MTE. O segundo a pouca experiência vivenciadas pelos atores sociais em comporem os conflitos de trabalho sem a tutela provida pelo Estado.

Por outro lado, os números da pesquisa também sugerem que os atores sociais vêm, gradativamente, compreendendo as vantagens decorrentes do processo de negociação coletiva trabalhista, à medida que se dispõem a negociar o conflito de trabalho por meio de uma interlocução eficaz e imparcial provida pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

OE₂ - Identificar os elementos que caracterizam a gestão por competências na SRTE/PI

Este objetivo foi confirmado tomando-se por base a análise dos investimentos em treinamentos para o exercício das atividades do cargo, do desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, da melhoria na qualidade do trabalho, da qualidade profissional dos gestores, do macroprocesso de mobilização de competência, da autonomia, responsabilidade e do comprometimento dos servidores, do clima e da cultura organizacional da SRTE/PI.

Os dados obtidos pela pesquisa caracterizam a gestão por competência enquanto processo de gestão administrativa voltada à aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos, comportamentos e atitudes nos servidores para que possibilitem o alcance dos objetivos institucionais da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

O₃ - Identificar as competências que contribuem para a eficiência dos mediadores de conflito coletivos de trabalho na SRTE/PI.

Este objetivo foi confirmado tomando-se por base as respostas que os servidores mediadores de conflito de trabalho na SRTE/PI indicaram por meio do questionário-1 as competências que foram consolidadas no Quadro-3, que na opinião deles aumentam a eficiência e a efetividade do processo de mediação dos conflitos de trabalho. Contudo, ressalva-se que estas não são as únicas competências dos mediadores de conflito de trabalho aprendidas pelos processos de capacitação da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí. Mas são, na percepção dos servidores, as mais relevantes ao processo de mediação dos conflitos de trabalho.

Ressalta-se que a gestão por competência na SRTE/PI é um modelo incipiente e que vem, paulatinamente, sendo implantada na SRTE/PI. Apresentando-se de forma fragmentária e setorizada em que prevalece a formação individual de competências por meio de programas de capacitação.

Este estudo desenvolveu-se de forma a analisar questões muito específicas ao ambiente organizacional da Superintendência Regional do trabalho e Emprego no Piauí, não pretendendo generalizar as conclusões alcançadas.

Neste sentido, recomenda-se como contribuição para as políticas governamentais de desenvolvimento de pessoal na Administração Pública federal a necessidade a modernização conceitual da gestão por competências preconizada pelo decreto 5.707/2006, individualista para uma visão holística, multifuncional que privilegie o conjunto complexo das competências organizacionais e valorize os processos de mobilização de competências a partir das diretrizes do planejamento estratégico para evitar os insulamentos individuais que

fomentam a competitividade entre os servidores por cargos e função em detrimentos dos objetivos organizacionais.

A contribuição da pesquisa no campo gerencial destaca-se: a necessidade da Administração Pública compreender que a gestão por competência não pode ser restrita aos instrumentos e metodologias para se determinar um sistema remuneratório variável baseado no desempenho dos servidores públicos. Mas, um modelo de gestão que visa dar eficiência, eficácia e efetividade a instituição no cumprimento de sua missão institucional.

Para tanto, indica-se a necessidade investimentos em programas de educação continuada e de sensibilização dos gestores para estimular a conversão de competências individuais em coletivas, por meio do autodesenvolvimento dos servidores, para que percebam as oportunidades de ganhos sociais e econômicos advindos com a gestão por competência; maior atenção aos contextos informais de aprendizagem de competências; melhoria nos mecanismos de planejamento estratégicos para um melhor monitoramento das *gaps* (lacunas) existentes entre o planejamento de competências e as competências efetivamente aprendidas e aplicadas no ambiente de trabalho pelos servidores e a necessidade de se repensar a gestão por competência de forma holística na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

Para as pesquisas futuras os resultados são sugestivos no sentido de que sejam pesquisados os contextos organizacionais de aprendizagem formal e informal e as conjunturas administrativas para se determinar o perfil da gestão por competência na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Piauí.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, Claudia Simone. **A Noção de Competência: Abordagens e definições.** Texto 2 de apoio a disciplina Mobilização de Competências, Curso de Especialização em Negociação Coletiva, EA/PPGA/UFRGS, Mimeo, 2010, p. 1-8.

_____. **Aprendizagem Experiencial e o Ciclo de Kolbe,** Texto 6 de apoio a disciplina Mobilização de Competências EA/PPGA/UFRGS, Curso de Especialização em Negociação coletiva, EA/PPGA/UFRGS, Mimeo, 2010. P. 1-3

_____. **Articulação da Aprendizagem Formal e Informal: Seu Impacto no Desenvolvimento de Competências Gerenciais.** Texto 7 de apoio a disciplina Mobilização de Competências EA/PPGA/UFRGS, Curso de Especialização em Negociação coletiva, EA/PPGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

_____. **Desenvolvimento e Mobilização de Competência,** Texto 5 de apoio a disciplina Mobilização de Competências EA/PPGA/UFRGS, Curso de Especialização em Negociação coletiva, EA/PPGA/UFRGS, Mimeo, 2010. P. 1-13

_____. **Significado do Trabalho e Espaço Organizacional: Elementos Facilitadores de Aprendizagem nas Organizações.** In: IV ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, Anais... ANPAD, Porto Alegre, 2006.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão por Competência – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional,** (Doutorado) – Escola de Administração (EA), Programa de Pós- Graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2001.

BOOG, Gustavo & Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.** 1ª edição. São Paulo: Gente, 2002.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto Lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5707.htm>. Acesso em 15.09.10

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Decreto nº 6.341, de 3 janeiro de 2008.** Disponível em < <https://portal.mte.gov.br/institucional/a-historia-do-mte>>. Acesso em 09.01.11.

_____. **Decreto nº 21.690, de 1 janeiro de 1932.** Disponível em < <https://portal.mte.gov.br/institucional/a-historia-do-mte>>. Acesso em 09.01.11.

_____. **Decreto nº 23.288, de 26 outubro de 1933.** Disponível em <<https://portal.mte.gov.br/institucional/a-historia-do-mte>>. Acesso em 09.01.11.

_____. **Decreto-lei nº 3.782, de 6 maio de 1940.** Disponível em <<https://portal.mte.gov.br/institucional/a-historia-do-mte>>. Acesso em 09.01.11.

_____. Secretária de Relações do Trabalho - **Manual do Mediador.** - 2ª Ed. Ver. , atual. E ampliada. – Brasília. 2002. 100p.

CARRION, Valentin, 1931 – **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho** – São Paulo: Saraiva, 2005, p.466.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 6ª edição - revista e atualizada, Rio de Janeiro: Elsevier, 2002- 5ª Reimpressão, V.2, p. 1-44.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais/** Antonio Chizzotti, 2.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes,2008, p.135.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho.** 9ª edição. São Paulo: LTR, 2002, p. 1347.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Discricionariade Administrativa na Constituição de 1988.** São Paulo: Atlas, 2001. p.180.

DUTRA, Joel Sousa. **Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: editora Atlas, 2004.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias Empresarias e Formação de Competências** – Um Quebra Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo, 2000. P.21

GRAJEIRO, José Wilson. **Administração Pública.** Brasília (DF): editora Vestcon, 2005, cap. 4. P.63.

GRAMIIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos.** São Paulo. Pearson Macro Book, 2002.

GUIMARÃES, Tomas Aquino. **A Nova Administração Pública e a Abordagem de Competências.** Revista de Administração Pública, V.34, n.3, maio/junho. 2000.

HIPÓLITO, J. **Competências e Níveis de Complexidade do Trabalho como Parâmetros Orientadores de Estruturas Salariais**. *In*: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Conferência, Florianópolis, 2000. Disponível em: <[HTTP://www.growthconsultoria.com.br/valeapena/downloads/compet.pdf](http://www.growthconsultoria.com.br/valeapena/downloads/compet.pdf)>. Acesso em 12/09/2010.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho** - 9ª ed., ver. Atual e ampl. - São Paulo: Atlas, 1999, p. 671.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24ª Edição. São Paulo: Malheiros, 1999 p.81.

MELO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**, São Paulo; Malheiros Editores, 2007.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Compêndio do Direito Sindical**. São Paulo: LTR, 2005. P.293.

NONAKA, I Kujiro, 1935 - **Criação do Conhecimento na Empresa**/ Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takuchi; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins celeste – Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.37.

RUAS, R. L. **A Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. PPGA/UFGRS, POA, Mimeo, 2 Versão, 32p. 2001.

SALES, Lilia Maria Moraes. **Justiça e Mediação de Conflitos**. Belo Horizonte: Del Rei, 2004. P.14.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

SILVA, Otávio Pinto. **A Contratação Coletiva como Fonte do Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, 1998. p.168.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação Coletiva no Setor Público**. Dissertação (Mestrado em Direito Obrigacional Público e Privado. Faculdade de História, Direito e Serviço Social. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Franca: 2006.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa de Ciências Sociais**. São Paulo, Atlas, 1987

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Método**. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2005. P.20.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo, Atlas, 2001.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância



PESQUISA SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIA E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE NEGOCIADORES INTERNOS NA SRTE/PI

ALUNO – Carlos Antonio dos Reis – EA/UFRGS

ORIENTADORA – Profa. Roberta Sawitzki – EA/UFRGS

Caro servidor (a) _____ Sou aluno do curso de especialização em negociação coletiva. Estou fazendo uma pesquisa para avaliar a gestão por competência e o processo de formação de negociadores internos na SRTE/PI. Esta pesquisa servirá de base para o desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso. Gostaria de contar com a sua participação, respondendo este questionário. Lembre-se de que não há resposta correta ou incorreta e que a pesquisa é para fins acadêmicos. Quanto mais sincera for sua resposta, maior qualidade terá o estudo. Agradeço desde já a cooperação.

Atenciosamente,
Carlos Antonio dos Reis

QUESTIONÁRIO 2

Nº	<p style="text-align: center;">QUESTÕES</p> <p style="text-align: center;">(COMPETÊNCIAS DOS MEDIADORES DE CONFLITO COLETIVO DE TRABALHO NA SRTE/PI)</p>
1	<p style="text-align: center;">ADAPTABILIDADE</p> <p>Ao perceber qualquer mudança no ambiente organizacional na SRTE/PI, você a aproveita para adaptar-se buscando saber e aprender, continuamente, com atitudes de cooperativismo, flexibilidade, comprometimento, versatilidade, paciência, dinamismo e tolerância.</p> <p>() Sempre () Quase sempre () às vezes () Raramente () Nunca () Não quero opinar</p>
2	<p style="text-align: center;">PROATIVIDADE</p> <p>Numa situação concreta de trabalho complexo ou diante de um processo de negociação coletiva de conflito organizacional ou interpessoal, você costuma tomar a iniciativa diante das situações para resolver o problema com iniciativa, autonomia, dedicação, agilidade de raciocínio, interesse, determinação, visão estratégica, comprometimento e criatividade.</p> <p>() Sempre () Quase sempre () às vezes () Raramente () Nunca () Não quero</p>

	opinar
3	<p style="text-align: center;">LIDERANÇA</p> <p>Quando realiza trabalho em equipe ou atua numa negociação coletiva como mediador você procura influenciar e conduzir as pessoas para alcançar seu objetivo com fluência, carisma, criatividade, autoconfiança, empatia, bom-humor, flexibilidade, versatilidade.</p> <p>() Sempre () Quase sempre () às vezes () Raramente () Nunca () Não quero opinar</p>
4	<p style="text-align: center;">VISÃO ESTRATÉGICA</p> <p>Numa reunião de trabalho de equipe, você espera o melhor momento para apresentar suas idéias com clareza e objetividade, respeitando as argumentações dos outros membros sem pressioná-los auxiliando-os na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Demonstra seu objetivo com atitude sistêmica. Revela capacidade de síntese, análise ao definir com clareza a missão da área, metas e objetivos.</p> <p>() Sempre () Quase sempre () às vezes () Raramente () Nunca () Não quero opinar</p>
5	<p style="text-align: center;">TRABALHO EM EQUIPE</p> <p>Na solução de conflitos organizacionais, você procura trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimento diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia e otimização de resultados. Para tanto, respeita as diferenças, é cordial, flexível, compromissado, proativo, persuasivo, observador, cooperador, cordial e convive com ambigüidade.</p> <p>() Sempre () Quase sempre () às vezes () Raramente () Nunca () Não quero opinar</p>
6	<p style="text-align: center;">COMUNICAÇÃO</p> <p>Você consegue transformar uma situação adversa de conflito organizacional ou interpessoal entre servidores na SRTE/PI em uma oportunidade para o aprimoramento das relações sociais por meio da negociação mediada. Valoriza o processo de comunicação, expressando suas idéias de modo claro, com a utilização de técnicas adequadas para cada situação. Você garante o entendimento das mensagens aos demais membros da organização. Você age com imparcialidade e tem comportamento ponderável.</p> <p>() Sempre () Quase sempre () às vezes () Raramente () Nunca () Não quero opinar</p>

	CAPACIDADE DE ANÁLISE
7	<p>Você, Durante um processo de negociação coletiva de conflitos organizacionais na SRTE/PI, procura esgotar as fontes de fatos e informações antes de emitir qualquer opinião ou avaliação. Identifica, relaciona, discrimina e examina os componentes de um processo fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão.</p> <p>(<input type="checkbox"/>) Sempre (<input type="checkbox"/>) Quase sempre (<input type="checkbox"/>) às vezes (<input type="checkbox"/>) Raramente (<input type="checkbox"/>) Nunca (<input type="checkbox"/>) Não quero opinar</p>
	NEGOCIAÇÃO
8	<p>Você consegue suportar situações de tensão (longas ou curtas) sem alterar significativamente seu comportamento e suas táticas de negociador de conflitos organizacionais. Argumenta estrategicamente, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas principalmente, para a organização, tanto em ambientes externos como em internos. Respeita a opinião dos outros, motiva, delega, peticiona, persuade e convence com feedback oportunos.</p> <p>(<input type="checkbox"/>) Sempre (<input type="checkbox"/>) Quase sempre (<input type="checkbox"/>) às vezes (<input type="checkbox"/>) Raramente (<input type="checkbox"/>) Nunca (<input type="checkbox"/>) Não quero opinar</p>
	CONHECIMENTOS
9	<p>Você, antes de apresentar qualquer argumentação, procura colocar-se no lugar do outro negociador, imaginando possíveis objeções ou falha em sua posição. Procura ter o domínio próprio, efetiva seus conhecimentos técnicos na resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos, ou serviço requerido na sua área de atuação específica.</p> <p>(<input type="checkbox"/>) Sempre (<input type="checkbox"/>) Quase sempre (<input type="checkbox"/>) às vezes (<input type="checkbox"/>) Raramente (<input type="checkbox"/>) Nunca (<input type="checkbox"/>) Não quero opinar</p>
	APRENDIZAGEM
10	<p>Você, se possuir informações relevantes para o andamento da negociação (não confidenciais), reparte com as pessoas com que está negociando. Tem predisposição para aprender, vontade de se manter continuamente atualizado e busca oxigenar os seus conhecimentos por meio de cursos de qualificação profissional e de treinamentos.</p> <p>(<input type="checkbox"/>) Sempre (<input type="checkbox"/>) Quase sempre (<input type="checkbox"/>) às vezes (<input type="checkbox"/>) Raramente (<input type="checkbox"/>) Nunca (<input type="checkbox"/>) Não quero opinar</p>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade à

distância



PESQUISA SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIA E O PROCESSO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITO DE TRABALHO NA SRTE/PI

ALUNO – Carlos Antonio dos Reis – EA/UFRGS
ORIENTADORA – Profa. Roberta Sawitzki – EA/UFRGS

Caro servidor (a) _____ Sou aluno do curso de especialização em negociação coletiva. Estou fazendo uma pesquisa para avaliar a gestão por competência e o processo de mediação de conflitos coletivos de trabalho na SRTE/PI. Esta pesquisa servirá de base para o desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso. Gostaria de contar com a sua participação, respondendo este questionário. Lembre-se de que não há resposta correta ou incorreta e que a pesquisa é para fins acadêmicos. Quanto mais sincera for sua resposta, maior qualidade terá o estudo. Agradeço desde já a cooperação.

Atenciosamente,
Carlos Antonio dos Reis

QUESTIONÁRIO 3

DADOS PESSOAIS.

1. Sexo:

() masculino ()feminino

2. Qual é a sua escolaridade?

() Não frequentei a escola

() Primeiro grau incompleto (até a 4 série)

() Primeiro grau completo (até a 8^a série)

() Segundo grau incompleto

()Segundo grau completo

() Superior incompleto

() Superior completo

() Pós-graduação incompleta

() Pós-graduação completa: Qual? _____

3. A cultura e o clima organizacional são fatores preponderantes no processo de mobilização de competências nos sistema de gestão pela aprendizagem formal e informal. A gestão por competência tem contribuído para a mudança de valores, crenças, comportamentos e atitudes dos servidores para o desenvolvimento de uma cultura e de um clima organizacional voltadas à aprendizagem contínua.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Não quero opinar

4. A gestão por competência tem por objetivo desenvolver competências individuais nos servidores para possibilitar o alcance dos objetivos institucionais por meio da capacitação dos servidores. Os programas anuais de capacitação (PAC) têm contribuído para o aumento da autonomia, do comprometimento, da responsabilidade e da valorização do capital intelectual da SRTE/PI.

- Sempre Quase sempre às vezes Raramente Nunca Não quero opinar

5. A gestão por competências melhorou a qualidade do seu trabalho pela aprendizagem de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Não quero opinar

6. A gestão por competência através dos seus planos de capacitação anual tem desenvolvido e mobilizado pelas estruturas gerenciais recursos de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) agregando valor ao servidor e a organização, melhorando a qualidade de vida no trabalho, as práticas e os processos de gestão da SRTE/PI.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Não quero opinar

7. Na sua percepção a participação do seu chefe nos programas de capacitação tem melhorado o relacionamento interpessoal, o profissionalismo, a abertura para a mudança, a recepção e o reconhecimento de críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Não quero opinar

8. Você recebeu o devido treinamento para execução das tarefas do cargo?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Não quero opinar

9. A SRTE/PI investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Não quero opinar

10. O treinamento que você recebe oportuniza a aprendizagem de novas competências?

- Sempre Quase sempre às vezes Raramente Nunca Não quero opinar

11. A SRTE/PI investe em programas para que você tenha um aprendizado contínuo (Ensino fundamental, médio, graduação, especialização, mestrado e doutorado)?

- Sempre Quase sempre às vezes Raramente Nunca Não quero opinar

12. A gestão por competência ou gestão de capacitação favorece o processo de mediação de conflito na SRTE/PI.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Não quero opinar

13. Você considera a negociação coletiva (mediação administrativa) como um instrumento eficiente de composição dos conflitos coletivos de trabalho na SRTE/PI.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Não quero opinar

14. Os gestores ao mobilizarem competências pelas estruturas gerenciais promovem a definição de um portfólio de competências organizacionais. A aprendizagem de novas competências pelos servidores melhora o desempenho e a interação entre a gestão por competência e o processo de mediação de conflitos coletivos de trabalho. Neste contexto e considerando suas experiências e vivência profissionais na SRTE/PI, você:

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Não quero opinar