



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

**MARIA CREUZA DA CONCEIÇÃO CORRÊA**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA NEGOCIAÇÕES  
COLETIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA RECEITA FEDERAL DE  
MACAPÁ**

**Porto Alegre**

**2010**

**MARIA CREUZA DA CONCEIÇÃO CORRÊA**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA NEGOCIAÇÕES  
COLETIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA RECEITA FEDERAL DE  
MACAPÁ**

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. Roberta Sawitzki

**Porto Alegre**

**2010**

**MARIA CREUZA DA CONCEIÇÃO CORRÊA**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA NEGOCIAÇÕES  
COLETIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA RECEITA FEDERAL DE  
MACAPÁ**

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 03 de dezembro de 2010.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Elaine Antunes

---

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

Dedico a Deus, fonte da minha existência, e a minha querida mãe MARIA (in memória) por toda a sua dedicação e apoio que me deu suporte para chegar aonde cheguei.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a DEUS que é Inteligência suprema, causa primária de todas as coisas.

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

A minha professora Roberta Sawitzki, pela orientação eficaz, paciência e apoio sempre disponível, sem os quais seria impossível na elaboração deste trabalho. Muito obrigado pela ajuda nessa conquista de grande realização profissional.

Ao meu esposo, filhos, Tania Mara, Tiane Cristina e Tarcio Marcos e aos meus netos João e Jamaira pelo apoio e compreensão.

"E sabemos que todas as coisas contribuem juntamente para o bem daqueles que amam a DEUS, daqueles que são chamados por seu decreto".

(Romanos 8.26)

## RESUMO

Este trabalho tem como finalidade verificar se os cursos de capacitação oferecidos pela Receita Federal de Macapá estão viabilizando o desenvolvimento de competências importantes para a prática da negociação coletiva. Para tanto, buscou-se como objetivo geral, investigar de que forma o desenvolvimento de recursos de competências pode capacitar os funcionários da Receita Federal de Macapá a atuarem em negociações coletivas. Assim, nos objetivos específicos buscou-se, primeiramente: 1) investigar que recursos possibilitam o desenvolvimento de competências necessárias à expertise Negociação Coletiva; 2) identificar quais desses recursos estão presentes nos servidores da Receita Federal do Macapá; 3) investigar como os servidores colocam em prática essa competência e de que maneira contribui para o desenvolvimento da organização para a prática de Negociação Coletiva. 4) identificar a compreensão que os servidores têm sobre competências, gestão por competências e negociação coletiva; 5) Investigar a participação dos servidores em cursos de capacitação e formação continuada e, por fim, 6) descrever a participação dos servidores em negociações coletivas de trabalho. Para tanto, foi realizado um estudo de caso exploratório-descritivo, de natureza quantitativa, através da aplicação de questionários mistos, em que se utilizou a estatística descritiva para apresentar e analisar os dados. Os principais resultados apontam para uma realidade organizacional, no qual o entendimento de aspectos e características administrativas que se fazem presentes no serviço público influencia no desenvolvimento de competências negociais, influenciando, conseqüentemente, na atuação do servidor. Trazendo uma visão esclarecedora da relação da prática profissional com o aprendizado, traz a tona características observadas a partir da opinião dos indivíduos participantes da pesquisa no que tange a esfera do aprendizado organizacional. Deste modo, explicita as nuances da promoção do desenvolvimento organizacional com base nas competências, esta por sua vez inserida em uma conjuntura que abrange o modelo de gestão, a negociação coletiva e suas relações com o desenvolvimento de competências voltadas para as práticas negociais.

**Palavras Chave:** Desenvolvimento de Competências; Gestão por competência; Negociação coletiva.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico1- Frequentes participantes que já ouviram falar sobre o termo “competências”.....	20
Gráfico 2 - Frequentes participantes que já ouviram falar sobre (ou não) “gestão por competências” .....	20
Gráfico 3 - Frequentes participantes que já ouviram falar sobre “ negociação coletiva”.....	21
Gráfico 4 - Frequentes pessoas que já participaram ou participam de curso de formação continuada.....	22
Gráfico 5 - Os cursos de formação continuada contribuíram para ampliar seu conhecimento de uma forma geral.....	23
Gráfico 6 - O conhecimento adquirido contribui de alguma forma para que você atue de forma diferenciada em situações de negociação.....	23
Gráfico 7 - Pessoas que já participaram de negociação coletiva no setor de trabalho”.....	24
Gráfico 8 - Pessoas beneficiadas (ou não) por algum tipo de negociação no setor público...	25
Gráfico 9 - As negociações coletivas na Administração publica só pode ser feita através do sindicato.....	25
Gráfico10- Frequentes participante através de ampliação de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolve competências.....	26



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências para o profissional.....	8
Quadro 2 - Processo de desenvolvimento de competências.....	10

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de escolaridade dos servidores, função que desempenha tempo de serviço.....	19
---	----

## SUMÁRIO

RESUMO .....	
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	
LISTA DE QUADRO.....	
LISTA DE TABELA .....	
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>1.1 Breve Histórico.....</b>	<b>03</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>04</b>
2.1 Competência Abordagem conceitual.....	06
2.1.1 Desenvolvimento de Competência.....	09
2.1.2. Fatores Cruciais para o Sucesso e Implementação da Gestão por Competências.....	11
2.1.3 Negociação coletiva.....	12
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>35</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A busca pela excelência nas organizações trouxe consigo a necessidade de se investir em treinamento para desenvolvimento de competências no setor público. Atualmente os paradigmas sociais e jurídicos mudam constantemente de acordo com a velocidade de produção da informação, a qual é influenciada pela tecnologia.

Idéias que antes eram consideradas eficientes hoje são ditas anacrônicas; tomemos como exemplo o fato de que para ficar na área tributária o modelo de tributação do consumo, que hoje tende a diminuir a taxaçoão cumulativa de um mesmo bem de consumo, resulta na geração de uma maior mobilidade do capital na economia dinâmica do capitalismo. Este exemplo concreto traz à tona a realidade das transformações que vivenciamos constantemente, seja ela econômica ou social.

É fato que estamos inseridos neste contexto, portanto devemos saber lidar com essa nova realidade, haja vista que o dinamismo das mudanças que ocorrem nos força a adequação à nova realidade. Nesse sentido, a capacitação do servidor se torna imprescindível para acompanhar tais mudanças. Este é o caso dos funcionários que trabalham na administração fazendária, visto que trata-se de uma área onde se observa grande resistência do contribuinte na aceitação da invasão patrimonial promovida pelo fisco. Considerando os constantes e novos questionamentos e curiosidades deste contribuinte insatisfeito a respeito de sua tributação, é extremamente necessário que o servidor público esteja habilitado a sanar satisfatoriamente essa inquietude do cidadão, exercendo, assim, uma atitude pedagógica.

É na esteira desse pensamento que se enfoca o treinamento e desenvolvimento, como um suporte para se desenvolver competências, contribuindo assim para o crescimento profissional, para a educação profissional, resultando em uma qualificação efetiva. O modelo da gestão por competências vem para contribuir com a otimização de recursos investidos em desenvolvimento dos profissionais da organização; a coerência interna e integração dos subsistemas de gestão de pessoas; o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia da organização; a melhoria contínua de práticas gerenciais; melhoria constante do desempenho no trabalho e do desempenho organizacional; e a geração de sustentabilidade organizacional (Dutra, 2004; Brandão e Guimarães, 2001; e Ruas, Antonello e Boff, 2005).

Deste modo, evidencia-se a importância do modelo de gestão por competências no desenvolvimento de competências profissionais na organização, contribuindo para

uma estruturação organizacional onde haja constante superação de carências. Nesse sentido a inserção dos funcionários dentro de um planejamento organizacional amplo e eficaz, permite melhorar e/ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Em se tratando da esfera pública, a questão do desenvolvimento de competências precisa ser pensada também em relação às novas vivências desse setor. Entre elas, está a negociação coletiva que, a partir da Constituição Federal/88, passou a ser direito constitucional do trabalhador, estando cada vez mais presente nas resoluções de conflitos trabalhistas. Aqui percebe-se que as práticas e políticas de gestão de pessoas precisam considerar essa nova realidade, encontrando formas de melhorar as condições de trabalho, salários, etc, pois isso contribui para o aumento da satisfação do trabalhador, evitando assim a ocorrência de negociações coletivas. Por outro lado, caso ocorram às negociações, a organização e os trabalhadores precisam encontrar formas de desenvolver competências negociais e estarem preparados para negociar de forma a evitar dissídio. É justamente nessa segunda possibilidade que esse trabalho se foca.

O modelo de gestão pública pode facilitar ou dificultar o desenvolvimento de competências. Havendo um desalinhamento entre o modelo de gestão pública e os condicionantes para que ocorra tal desenvolvimento, tornar-se-á difícil mobilizar os saberes necessários para a prática da negociação coletiva, indo na contramão do que se quer evitar – o dissídio. Diante do exposto, surge a questão de pesquisa: de que forma os modelos de gestão pública estão viabilizando o desenvolvimento das competências importantes para a prática da negociação coletiva?

Tendo por base tal problemática, este artigo propõe-se verificar se os cursos de capacitação oferecidos pela Receita Federal de Macapá estão viabilizando o desenvolvimento de competências importantes para a prática da negociação coletiva. Para tanto, buscou-se como objetivo geral, investigar de que forma o desenvolvimento de recursos de competências pode capacitar os funcionários da Receita Federal de Macapá a atuarem em negociações coletivas. Assim, nos objetivos específicos buscou-se, primeiramente: 1) investigar que recursos possibilitam o desenvolvimento de competências necessárias à expertise Negociação Coletiva; 2) identificar quais desses recursos estão presentes nos servidores da Receita Federal do Macapá; 3) investigar como os servidores colocam em prática essa competência e de que maneira contribui para o desenvolvimento da organização para a prática de Negociação Coletiva. 4) identificar a compreensão que os servidores tem sobre competências, gestão por competências e

negociação coletiva; 5) Investigar a participação dos servidores em cursos de capacitação e formação continuada e, por fim, 6) descrever a participação dos servidores em negociações coletivas de trabalho.

Foram investigados os servidores da Receita Federal de Macapá, por meio de estudo de caso exploratório-descritivo, de natureza quantitativa, com o uso de questionário compostas por questões abertas e fechadas. Como referencial teórico, fez-se revisão dos principais conceitos sobre competências, negociação coletiva e modelos de gestão pública.

Em termos de sua relevância, o presente estudo justifica-se por ampliar os estudos sobre desenvolvimento de competências, sobretudo sobre competências negociais, relacionando o desenvolvimento a outras importantes variáveis, como o modelo de gestão pública. Além disso, esse estudo pode contribuir com resultados que venham a propiciar ao setor público a implantação de modelos mais apropriados ao desenvolvimento de competências.

## **1.1 BREVE HISTORICO**

A Receita Federal tem como ponto de partida a institucionalização do fisco no Brasil em 1534, o que fez com que fossem criadas as Provedorias da Fazenda Nacional. A partir 1968 foi criada a Secretaria da Receita Federal, por meio da promulgação do Decreto de Lei nº63. 659/68 que substituiu à antiga Direção-Geral da Fazenda Nacional.

Inovadora, a Receita Federal substituiu uma estrutura baseada em tributos por uma que destaca as funções do fisco: fiscalização, arrecadação, tributação e informações econômico-fiscais, promovendo uma maior integração entre Fisco e Contribuintes, facilitando o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e o acesso às informações pessoais privativas de interesse de cada cidadão. Em sua política administrativa sempre investiu na melhoria de seus serviços, em especial ao prestado à população.

Tendo como prioridade a excelência no serviço prestado investiu em capacitação e em novas tecnologias, bem antes da massificação do uso de tecnologias digital no país. Em 1993, foram implantadas as Centrais de Atendimento aos Contribuintes (CAC's), que tinham como objetivo atender os cidadãos de forma integrada e conclusiva em um só local. Antes, muitas vezes, era preciso andar de sala em sala para obter uma informação

ou atendimento.

A partir de 1996, a instituição criou novos avanços com o início do sítio da Receita Federal mostrou-se o importante canal de atendimento ao contribuinte. Evoluindo a cada dia, com novas interfaces, informações e serviços ele integra qualidade, rapidez e segurança. Além de criar facilidades de atendimento aos contribuintes, tem incentivado a inclusão digital e promovida redução de custos de toda ordem, tanto para o Estado como para o cidadão. Ainda na esfera de serviços prestados foi criado o serviço de atendimento telefônico 146, o que possibilitou esclarecer, por telefone, dúvidas sobre vencimentos de tributos, tabela de imposto de renda da pessoa física, prazo de entrega de declarações e vários outros assuntos.

Com a massificação e necessidade de uso de tecnologia, o órgão passou a utilizar a rede de computadores para aumentar a abrangência ao seu público, deste modo investiu na tecnologia via internet. Isto contribuiu, além de aumentar o nível de satisfação dos contribuintes, para facilitar o cumprimento das obrigações tributárias e reduzir custos, o que rendeu à Receita Federal diversos prêmios e reconhecimento internacional.

Hoje, o sítio reúne mais de cem mil páginas, realiza quase uma centena de serviços diferentes e recebe mais de um milhão de visitantes por dia. Todos estes números são frutos de muito planejamento, trabalho, dedicação e respeito ao cidadão brasileiro.

Em 2007 com a Lei 11.457, de 16 de março do mesmo ano, ocorreu a fusão entre a Secretaria da Receita Federal (SRF) e a Secretaria da Receita Previdenciária (SRP), sendo criada a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB). Está presente em todo o território nacional.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Ao longo dos últimos anos as transformações econômicas forçaram mudanças nas organizações públicas e privadas. Estas mudanças estão relacionadas às dinâmicas corporativas dos serviços prestados e à necessidade de se atender a demanda referente às obrigações corporativas em consonância com seus objetivos e metas. Dentro deste contexto insere-se a gestão como base norteadora para superação das dificuldades impostas por este novo cenário, dando um direcionamento no âmbito administrativo para uma gestão eficaz e coerente com os novos desafios encontrados.

A gestão pública em nível global se consolidou por meio de três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial, estes decorrentes das transformações ocorridas de acordo com as reformas do Estado e sua atuação. Essas transformações sofreram influências de aspectos econômicos, político social e ideológico, que por sua vez impactaram em transformações na cultura organizacional influenciada por um movimento global de melhoria e melhor aplicação da administração pública.

Em um primeiro momento tem-se um modelo patrimonialista que se consolidou antes do surgimento do Estado de Direito e do desenvolvimento de uma economia fundamentada no modelo capitalista. Basicamente apresenta um modelo tradicional utilizado por antigas monarquias. No que diz respeito ao seu funcionamento, existe uma relação de status nobre de hierarquia, estando diretamente subordinado ao poder soberano do Rei, seguido de seus auxiliares. Acrescenta-se a isto uma não diferenciação do público e do privado, onde não se torna público e nem transparente a utilização dos recursos administrados. Neste modelo há ainda grandes índices de nepotismo e corrupções, haja vista que a ocupação dos cargos se dá por pessoas próximas do Rei, cuja autoridade não poderia ser contestada.

Em um segundo momento, como forma de solucionar problemas de corrupção e nepotismo do modelo patrimonialista surge a gestão democrática. Esta tendo como característica a padronização e organização dos procedimentos de uma maneira mecanicista. Dentro do aspecto operacional o modelo trouxe consigo uma complexidade nos processos administrativos, norteado por regras, em que a hierarquia e profissionalização estão relacionadas a normas de conduta condizente com a instauração de um Estado democrático. Neste sentido pode-se afirmar que o novo modelo de gestão apresenta um avanço no que tange ao nível moral da administração pública.

Em um terceiro momento, em detrimento de crises econômicas e sociais que incidiram diretamente na forma como o Estado lida com os novos desafios em função da influencia do neoliberalismo e do crescimento considerável da tecnologia. Estes fatores fazem com que surja a gestão pública gerencial, a qual tem como característica a diminuição do poder do Estado descentralizando seu aparelho e privatizando empresas públicas. Embora seja este um novo modelo, o que se observa é a utilização dos padrões burocráticos do modelo anterior (burocrático), o que não representou um total rompimento com tal modelo. O que o diferencia do modelo anterior é a maneira como concebe o controle, este ale de descentralizados estão pautados nos resultados e não nos processos.



Em detrimento das transformações e desafios da modernidade e da necessidade de uma gestão efetiva e coerente com a nova conjuntura, permeada por dificuldades que não fora superado pelos modelos anteriores surge então a gestão por competência como um novo paradigma organizacional. Esta nova proposta de gestão reorganizou a forma ver e entender o indivíduo e o trabalho, reconfigurando os recursos humanos das organizações, tendo como principal objetivo a organização de pessoal pautado nas competências das pessoas atreladas aos objetivos organizacionais.

## 2.1 COMPETÊNCIA: ABORDAGEM CONCEITUAL

Para entendermos a gestão de competências, se faz necessário explicitar as variáveis conceituais que a cerca, dentre elas a competência. O termo competência não é recente, este já era utilizado na idade média atribuindo a capacidade conferida a alguém ou a uma instituição de apreciar e julgar determinadas questões - logo, tinha uma conotação jurídica. Com o passar dos anos mudanças socioeconômicas resultaram na industrialização e no aumento da complexidade das relações de trabalho; em virtude disto o termo competência passou a ser utilizado em atribuição as aptidões dos indivíduo em relação ao mercado de trabalho (PIRES, 2005, p.13).

Embora muito utilizado, este termo ganhou novas dimensões no mundo do trabalho. Em caráter científico as primeiras discussões a respeito de competência, enquanto conceitos mais complexos acontecem em meados da década de 70, tendo como ponto de referência à publicação de *Testing for Competence rather than Intelligence* por McClelland. (FLEURY e FEURY, 2001.) Nesta publicação competência é entendida como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (MCCLELLAND, 1973, apud FLEURY e FEURY, 2001.), sendo diferenciada em três categorias:

- **Competência de aptidões** - relacionada à capacidade natural do indivíduo, a qual pode ser aperfeiçoada;
- **Competência de habilidade** - referente à demonstração de uma capacidade particular na prática, sendo um fator específico; e
- **Competência de conhecimentos** - relacionados à necessidade de saber/conhecer para o desempenho de uma tarefa.

A iniciativa dada por McClelland (1973) permitiu o delineamento do conceito

de competência que abrange o indivíduo e o atribui a um conjunto de “*capacidades Humanas*” proposto por Boyatzis na década de 80. Neste aspecto, ainda que o foco esteja relacionado ao sujeito, volta-se a competência atribuída a um conjunto de fatores envolvendo habilidades, conhecimentos e atitudes inerentes a um determinado cargo, repercutindo assim na produção.

Fica evidente nestas colocações que a base que se constrói o conceito de competências para estes autores (pertencentes à chamada corrente americana), faz inferências a um modelo administrativo pautados no fordismo e no taylorismo (dado às características implicitamente presentes), deste modo cria uma relação direta e estreita entre o indivíduo e o trabalho executado. Contrapondo esta linha de pensamento, alguns estudiosos afirmaram que a complexidade e exigência de uma organização do mundo globalizado não poderiam ser analisadas em uma perspectiva taylorista, haja vista que inserida em um contexto econômico global a competição entre as organizações não ocorre apenas mediante produtos, mas também através de competências (FLEURY e FLEURY, 2001). Assim busca-se atrair e desenvolver pessoas com capacidades complexas para atender as competências das organizações ou *core competences*. Diante desta discussão evidencia-se que dentro do modelo taylorista e fordista de organização do trabalho, o indivíduo na organização e sua relação com esta se dá a partir de sua qualificação, este sendo o ponto de referencia para os debates levantados pelas discussões do modelo norte-americano.

Na França na década de 70 os debates sobre competência surgem contrapondo-se a idéia central de qualificação e do processo de formação profissional, tendo como referência a capacitação do trabalhador e a aproximação entre o trabalho e ensino de acordo com as necessidades da empresa. Deste modo buscava-se instituir uma correlação entre competência e saberes focados na ação (FLEURY e FLEURY, 2001).

Em meados dos anos 90, formula-se um novo debate que daria um sentido muito além do entendimento de competência como qualificação. Logo surge dentro da literatura francesa um novo arranjo teórico, proposto por Zarifian (1999), este dá ênfase a mudanças no mundo do trabalho como justificativa para a implementação do modelo de competências na gestão organizacional. As justificativas se embasam em três aspectos presentes e a partir de então, discutidos cientificamente.

O primeiro está relacionado a eventos inesperados, ocorrência não prevista que possam colocar em risco e atrapalhar a normalidade da produção. Dentro deste aspecto justifica-se a idéia de que a competência não deve estar atrelada única e exclusivamente

aos fatores da normalidade inerente a função, mas sim ligada a ação em detrimento a capacidade de cooptar recursos para resolver situações novas. O segundo tem como fundamento a comunicação, esta sendo enxergada como caminho de integração entre o sujeito, os elementos presentes na organização e fatores subjetivos relacionado a gestão e macro objetivos. O terceiro está fundamentado na centralidade das atividades focadas no serviço a ser prestado, devendo este estar presente em todas as atividades, o qual perpassa pela comunicação.

Acrescenta-se a estes fatores algumas ações que se fazem presente dentro do conceito de competência, as quais englobam uma combinação que pode ser considerada importante em um perfil profissional.

### **Quadro1- competências para o profissional**

<b>Saber agir</b>	Está relacionado a decisão, a escolha e ao julgamento tendo consciência do que e por que agir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Está relacionado a capacidade de mobilização de recursos e competências
<b>Saber comunicar</b>	Está relacionado a capacidade de transmitir informações e conhecimentos, bem como ao aprendizado e o trabalho.
<b>Saber aprender</b>	Diretamente ligado ao autodesenvolvimento a partir da revisão de modelos mentais, trabalhando o conhecimento aliado a experiência adquirida.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Relacionado ao comprometimento em assumir riscos e atitude empreendedora.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Tem como base a responsabilidade dos riscos assumidos em detrimento de suas ações.
<b>Ter visão estratégica</b>	Relacionado ao conhecimento sobre organização, este conhecimento em caráter amplo levando em consideração o seu ambiente como um todo, diante disto cabe ao individuo relacionar o seu conhecimento sobre tal ambiente e identificar novas oportunidade e alternativas.

**Fonte:** Fleury e Fleury (2001) com adaptações.

Tendo como base os fatores apresentados, chega-se a uma conceituação que abrange a competência pautada em conhecimentos e arranjos práticos apropriados ao grau de complexidade da situação enfrentada. Desta forma, ultrapassa-se a idéia de que competência esteja vinculada às atividades inerentes ao cargo ocupado:

“O trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas

descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.” (FEURY e FLEURY, 2001, p. 186).

É evidente que essas transformações na natureza do trabalho remetem a uma nova exigência de qualificação para os trabalhadores, os quais necessitam de um suporte para a adequação a esta nova necessidade organizacional. Neste sentido cabe a gestão promover ações que desenvolvam competência, com foco na multiplicidade de fatores referentes a esta nova realidade, dando condições efetivas na apropriação de conhecimentos (por parte dos sujeitos) que somem na condução de um processo impulsionador de melhorias no âmbito profissional, pessoal e organizacional.

### **2.1.1 Desenvolvimento de Competência**

Desenvolver competências perpassa por ações que envolvem treinamento, desenvolvimento e formação continuada. Cabe dentro de estas ações apresentarem as dimensões alcançadas pela educação no âmbito corporativo, esta focada tanto no indivíduo quanto nas diretrizes, necessidades e objetivos da educação dentro deste conjunto. Deste modo tem-se a capacitação profissional como um ponto importante no processo de desenvolvimento de competências, haja vista que a partir desta o desenvolvimento de profissionais públicos pode adquirir um formato diferenciado.

Fleury e Fleury (2001) abordam aprendizado trazendo os níveis que caracterizam o aprendizado corporativo. O primeiro nível aponta a aprendizagem relacionada inicialmente em nível do indivíduo, em que se fazem presentes características subjetivas tais como emoções positivas e negativas, advindas de diferentes caminhos. O segundo nível traz uma dimensão coletiva, em que a aprendizagem ocorre através de um processo social, em que se faz necessário observar etapas do aprendizado em grupo, tais como: a maneira como o grupo aprende, combina os conhecimentos e os interpreta e os integra. Os indicadores a partir desses pontos podem orientar e construir um delineamento para ações no que tange a dinâmica motivacional do indivíduo e sua participação no grupo. O terceiro nível compreende o processo de aprendizagem em nível organizacional, atrelando o aprendizado individual e coletivo as diferentes características da organização tendo entre estes: a estrutura, o conjunto de regras e procedimentos que

envolvem as rotinas e os procedimentos padrões incorporados explicita e implicitamente na organização.

Diante destes aspectos coloca-se a capacitação profissional como um ponto importante no processo de desenvolvimento de competências, pois esta seria uma forma de se obter o desenvolvimento de profissionais públicos com um perfil diferenciado e condizente com as necessidades. Relacionado a isto Le Boterf (1995 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001) apresenta a seguinte sistematização sobre o desenvolvimento de competências na organização (ver quadro 2 ).

**Quadro 2 – Processo de desenvolvimento de competências**

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social.	Saber como se comporta.	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, experiência social e profissional,

**Fonte:** Le Boterf (1995 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001)

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) contribuem para uma melhor adequação do indivíduo com os novos processos de trabalho, principalmente quando ocorrem mudanças: na tecnologia, processos, serviços de atendimento ao cliente, fazendo-se necessário uma readequação. Deste modo, a necessidade de repor continuamente novos e diferentes patamares nos processo administrativos, substituindo os que estão ultrapassados, perpassam pela educação corporativa e as competências desenvolvidas que permitirão o indivíduo lidar com essa transformação. Atividades de T&D incentivam o funcionário a se auto-desenvolver, buscando o seu próprio meio de capacitação na resolução de problemas. São maneiras de prevenir, ajustar e adaptar os processos de mudança e otimização dos planos estratégicos para alcançar os objetivos organizacionais.

Deve-se ter uma visão ampla no que tange a ao aperfeiçoamento, logo, deve-se buscar formas de ampliar e aperfeiçoar os treinamentos, possibilitando ao funcionário seu

crescimento e sua evolução pessoal. É fato que este não é um processo de curto prazo, pois depende diretamente de uma demanda de tempo para a transmissão de conhecimentos específicos que irá preparar a pessoa para execução de suas atribuições, buscando melhoria nos aspectos tanto em nível de relacionamentos interpessoais, assim como profissionais, atrelado à execução de suas atividades.

Assim, faz-se necessário investir em treinamentos que levem as pessoas ao autoconhecimento, autodesenvolvimento, buscando também uma maior capacidade de trabalho em equipe, visando o bem-estar de seus colaboradores e a excelência nos serviços prestados. Neste sentido, aprendizagem necessariamente não está interligada ao cargo que o funcionário ocupa hoje, mas sim na experiência de poder proporcionar o crescimento e desenvolvimento pessoal para cargos que poderão ser ocupados no futuro.

Em detrimento desta conjuntura a organização precisa acompanhar essa evolução na capacitação do servidor para a busca de conhecimento, habilidade, atitudes. Portanto é importante ressaltar a necessidade do setor público não ficar indiferente a este contexto, que vem passando por mudanças nas últimas décadas, sendo algumas mais intensas outras menos visíveis.

### **2.1.2 Fatores Cruciais para o Sucesso e Implementação da Gestão por Competências.**

Levando em consideração a amplitude da gestão de pessoas por competência e seu peso, no que tange a influência de seus resultados na organização, deve-se compreender os fatores para o seu sucesso e implementação. Para tanto se faz necessário a utilização da sistematização de acordo com Brandão (2009), o qual compreende três macro aspectos e seus pontos fundamentais, pelos quais sofrem interferência: *instrumentos, processamento cognitivo e o contexto.*

O primeiro está relacionado ao grau de validade e precisão dos diagnósticos de competências, que por sua vez é dependente da qualidade dos instrumentos e procedimentos utilizados. Logo o seu sucesso depende fatores como: a descrição objetiva e precisa das competências requeridas; o alinhamento das competências às estratégias da organização; a precisão de enunciados e de escalas de avaliação; a definição de objetivos e procedimentos e a adequação de procedimentos e instrumentos à estrutura e à cultura da organizacional.

O segundo está relacionado aos diagnósticos de competências, sua precisão e sua

validade, haja vista que estes dependem da representação feita pelas pessoas, influenciando assim no processo. Dentro deste aspecto os fatores determinantes para o sucesso do modelo são: a comunicação freqüente de objetivos e procedimentos; a educação continuada das pessoas; a orientação constante e o Feedback freqüente.

O terceiro abrange a conjuntura observada na validade e precisão do diagnóstico de competência, tendo como aspectos influenciadores à presença de estímulos ou barreiras para sua efetivação. Com relação a isto temos os seguintes fatores determinantes para o sucesso do modelo: o clima organizacional favorável; a existência de suporte organizacional adequado, na qual se inclui a condição favorável a execução do trabalho, esta tendo tanto o apoio material quanto o psicossocial; o compromisso e envolvimento dos líderes; a possibilidade de participação das pessoas, bem como conseqüências positivas no que diz respeito ao valor instrumental tido por elas.

A relevância das indicações dos fatores críticos é a base para um diagnóstico eficaz do contexto organizacional e na tomada de ações efetivas para a implementação do modelo. Deste modo entende-se que os estes são bastante relevantes, uma vez que apresentam variáveis que norteiam as orientações e seu direcionamento na esfera administrativa.

Pode-se então com base nestas observações feitas sobre a implementação do modelo de gestão por competências, que sem atentar para os fatores críticos as diretrizes e pontos básicos de implementação tendem a ficar fragilizados, repercutindo diretamente na qualidade da produção do profissional e da organização, fazendo com que a implementação do modelo tenda ao fracasso. Logo, ter claro os aspectos essenciais que promovam a base da gestão é crucial para o sucesso da mesma.

### **2.1.3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

A negociação dentro de uma conjuntura de mundo globalizado tornou-se um elemento cada vez mais presente no âmbito organizacional. Cabe dentro deste contexto, entender negociação como um direcionamento para uma finalidade entre duas partes, em que ambas, *a priori*, deixam suas pretensões iniciais para alcançar um novo parâmetro no que diz respeito aos objetivos comuns entre as mesmas, resultando em um acordo. Neste sentido negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado” (BRAGA, *apud* BRASIL, 2009, p.6). Assim fica claro que o termo negociação

tem como uma característica fundamental a busca entre um acordo entre distintas partes.

No âmbito da esfera pública, a negociação toma novas dimensões, onde o palco para as negociações está cercado pelo caráter coletivo da mesma. A negociação coletiva tem sua relação com o trabalho, na medida em que se situa como ponto de referência para a resolução de conflitos referentes a um conjunto de indivíduos (funcionários) e a empresa. Esta negociação, por sua vez, é regulamentada por um conjunto de normas jurídicas (diferenciadas em cada país) e reconhecida pela Organização Internacional do trabalho - OIT, a qual a definiu em sua Convenção Sobre o Incentivo à Negociação Coletiva da Organização Internacional do Trabalho (OIT), adotada em Genebra em 19 de junho de 1981 e aprovada pelo Congresso Nacional em 12 de maio de 1992 (Decreto Legislativo nº 22 de 1992),o seguinte:

Art. 2: “Para efeito da presente Convenção, a expressão *negociação coletiva* compreende todas as negociações que tenham lugar entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregados ou uma organização ou várias organizações de empregadores, e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, com o fim de: fixar as condições de trabalho ou emprego; ou regular as relações entre empregadores e trabalhadores; ou regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou alcançar todos os objetivos de uma só vez”.

O texto do artigo segundo do decreto, demonstra a abrangência das negociações coletivas e também o seu reconhecimento como um aparato legal que descreve claramente os agentes envolvidos nela. Para Ruprecht (1995), Negociação coletiva é a que permite a interação entre empregadores e trabalhadores ou seus respectivos representantes, de forma individual ou coletiva, com ou sem a intervenção do Estado, em busca de um consenso para procurar definir condições de trabalho ou regulamentar as relações laborais entre as partes.

Deste modo se caracteriza como um processo de composição de interesses específicos dos atores sociais, em que os representantes da classe trabalhistas e patronais buscam um entendimento, que mediante a negociação busca promover acordos coletivos, os quais têm como finalidade fixar novas condições, no que tange ao trabalho e sua dimensão no âmbito coletivo e individual.

No Brasil é também um direito do trabalhador previsto na Constituição Federal de 1988, a qual cita a negociação coletiva em vários de seus dispositivos, tais como: art.



7o, incisos VI, XIII, XIV, XXVI; art. 8o, inciso VI; e art. 114, §§ 1o e 2o, dentre outros. Legalmente é definida como forma de solução dos conflitos coletivos de trabalho, que se sobrepõe, inclusive, à solução jurisdicional dos conflitos previsto no § 2o do art. 114 da CF. (LOPES, 2000). Logo é um direito constitucional que deve ser respeitado, dado o seu caráter legal.

Como todo texto de Lei, a negociação está pautada em alguns princípios que são a base para o andamento e resultado dos processos inerentes a esta.

Stoll (2007) organiza alguns destes princípios da seguinte maneira:

✓ ***Princípio da compulsoriedade negocial ou da inescusabilidade:*** Consiste na tentativa de um acordo mediante primeiramente a negociação coletiva, sendo utilizados outros caminhos para a solução do conflito somente se houver recusa ou impossibilidade da negociação. Este princípio reforça a importância na negociação coletiva como primeira instância na resolução de conflitos, levando em consideração que esta é mediadora da paz social, além de ser um direito constitucional, logo, negá-la significa recusar o ente coletivo em si mesmo.

✓ ***Princípio da boa fé:*** Sendo um dos princípios gerais do Direito, este princípio tem como parâmetro garantir a lisura do processo de negociação procurando evitar que obscuridades no que tange a negociação atrapalhem ou desequilibre o processo dentro de uma condição ética de respeito e busca por soluções. Logo as partes devem apresentar um comportamento em prol de uma conciliação e não de confronto diante da negociação, esta postura deve ser mantida durante todo o processo e não só relacionadas as características iniciais ou parciais do processo.

✓ ***Princípio do acesso à informação:*** Consiste no livre acesso as informações do processo entre ambas as partes de maneira clara e transparente, haja vista que em um processo de negociação as informações são cruciais para o andamento do mesmo, deste modo garante-se a legitimidade a partir do acesso e disponibilização das informações importantes por ambas as partes. Dentro desta linha ética, no que diz respeito ao empregador, este não poderá omitir informações utilizando o argumento de que estas são secretas e de qualquer grau de risco que o comprometa, logo, o que pode ocorrer é o tratamento da informação como confidencial devendo ficar restrita no nível da negociação, mas não podendo ser omitida.

✓ ***Princípio da razoabilidade:*** Determina dentro do processo de exigências pautadas na razão, sendo uma referência ética para que as reivindicações estejam dentro

da possibilidade de realização por uma das partes, sendo estas de caráter econômico-financeira do empregador ou da reais necessidades dos empregados.

✓ **Princípio da paz social:** Consiste na manutenção do equilíbrio e harmonia entre as partes, sendo vista como responsável por um período de trégua, contribuindo assim para o avanço salutar das negociações. Deste modo podem-se fazer inferências a própria condição legal da negociação coletiva, a qual “é um meio pelo qual se promove a paz social, favorecendo o diálogo e a solução de conflito”.

✓ **Princípio da igualdade:** Tem como fundamento a igualdade de condições no cerne da negociação, para Stoll (2007) embora seja uma situação delicada, pois as diferenças de fato existem, principalmente relacionadas as condições hierárquicas e contratuais entre empregados e empregadores, estas diferenças devem ser deixadas de lado para que não influenciem nas negociações.

✓ **Princípio do contraditório:** É inerente a instauração do processo de negociação coletiva fundamentando-se nas posições contrárias que dentro do processo estão presentes do início ao fim até se chegar a um acordo.

Os princípios apresentados além de reforçar o caráter legal da negociação coletiva, permitem uma caracterização das bases que estão relacionadas com a mesma. Deste modo explicita as condições pelo qual a negociação coletiva se dá em nível de serviço público.

O conhecimento destes princípios bem como os meios pelos quais são colocados em prática implica na própria condição política e social do servidor no que diz respeito sua cidadania uma vez que “além de ser um veículo das demandas dos trabalhadores, seja um meio de inserção destes trabalhadores no planejamento dos serviços públicos prestados”. Logo a compreensão da relação entre a participação dos servidores nas suas determinações de trabalho, com o reconhecimento e a prática do seu direito à negociação coletiva, e o princípio da eficiência, envolvem a análise de temas relativos ao que alguns chamam de *espírito do serviço público*, outros de *moral profissional dos servidores*. (Silva, 1993).

De maneira geral a negociação coletiva pode ser considerada como um instrumento de democratização das relações de trabalho, esta por sua vez assumindo um caráter estratégico na gestão do Estado. Deste modo, o interesse coletivo e a dimensão democrática de interesses conflituosos estimulam um debate acerca da cultura da prestação de serviço público. (FERREIRA 2008). Quanto a isto Demari (2007) afirma que:

“A democratização das relações de trabalho é condição e caminho para gerar novos padrões de compromisso no aparelho do Estado, posto que “a valorização dos servidores, mediante a instituição de canais de comunicação que possibilitem a melhoria de suas condições de trabalho, contribui para a formação de um “espírito de serviço público” e de uma “moral profissional” da categoria, ambos capazes de superar a apatia e indiferença que a vêm dominando nos últimos anos contribuindo para o notório desmonte dos serviços públicos”

A partir do que fora explicitado por Demari (2007), entende-se a dimensão da negociação e sua ampla influência no serviço público, sendo este um assunto de grande relevância no que tange ao trabalho e ao trabalhador da empresa pública.

Diante deste contexto a negociação coletiva no âmbito da gestão e sua relação com Estado assumem um caráter estratégico. Neste sentido é necessário frisar que a utilização deste como um processo democrático tem sua influencia no ambiente corporativo corroborando para um ambiente propicio ao debate no que tange aos serviços prestados e sua importância diante de um contexto social, em que as demandas face aos serviços prestados configuram uma relação entre a necessidade de qualidade nos serviços, bem como um aporte na consolidação de um Estado atuante efetivamente.

É fato que mudanças advindas da transformação do contexto do serviço público e sua ligação com as especificidades que fazem parte dele em função da maneira como é tratada a negociação neste espaço repercute diretamente nas relações de trabalho. Sendo assim, pode-se afirmar que este contexto de maneira geral influenciando a condição de qualidade do serviço, devido a representação tomada pelo trabalhador sobre a importância e o papel que desempenha no funcionalismo público, e de maneira específica promove a responsabilidade, no que diz respeito as obrigações e deveres inerente ao serviço público.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Essa pesquisa trata-se de um estudo de caso de caráter quantitativo, com delineamento do estudo foi exploratório-descritivo. Logo, parte da pesquisa baseada na teoria, com o intento de formular explicações acerca da realidade, e a partir de então procura relacionar os achados com a teoria para se fazer inferências acerca da mesma.

Para a coleta de dados optou-se pela aplicação de questionários, contendo 7 questões de identificação dos respondentes, 10 questões fechadas e 15 questões abertas. As questões abertas e fechadas buscaram investigar os atores sociais e suas práticas, além dos dados permitirem a utilização da linguagem matemática para explicitar os resultados obtidos. A combinação de questões abertas e fechadas oportuniza o alcance dos objetivos propostos na pesquisa, procurando responder suas incógnitas, podendo trazer uma amostra gráfica dos dados obtidos. Deste modo o questionário direcionado, facilitou a coleta de informações relevantes que permitiram o delineamento da pesquisa e sua mensuração do ponto de vista quantitativo.

A escolha de questionário deve-se ao fato do tempo para conclusão da pesquisa ser curto e pelo fato de ter identificado na população pesquisada que muitos dos participantes, por não disponibilizarem de tempo que permita a utilização de outro instrumento, tal como a entrevista, se disponibilizaram a contribuir com o estudo por meio de questionário. Os questionários foram enviados via e-mail para 30 servidores da Receita Federal de Macapá sendo que destes somente 13 responderam ao questionário, representando 43,3% da população investigada. Utilizou-se para a análise dos dados a técnica de análise estatística descritiva (percentuais e frequências).

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, o instrumento de coleta de dados trazia questões abertas e fechadas, sendo que buscavam: a) compreender se os respondentes tinham algum conhecimento sobre competências, gestão por competências e negociação coletiva; b) se haviam participado de cursos de formação continuada; c) qual a contribuição desses cursos para ampliação de conhecimento de forma geral e para a atuação em negociação coletiva; e) se os respondentes haviam participado de negociações coletivas de trabalho, de que tipo, antes ou após os cursos promovidos pela Receita Federal de Macapá; f) se já haviam sido beneficiados por algum tipo de negociação no setor público; g) e sobre desenvolvimento de competências de forma geral, e, especificamente, competências negociais.

Assim, o primeiro grupo de questões buscava identificar o perfil dos respondentes, referindo-se aos dados sócio-demográficos. Ao todo dos 13 respondentes, 02 pessoa possuem o segundo grau, 11 pessoas o terceiro grau. Quanto ao primeiro grau,

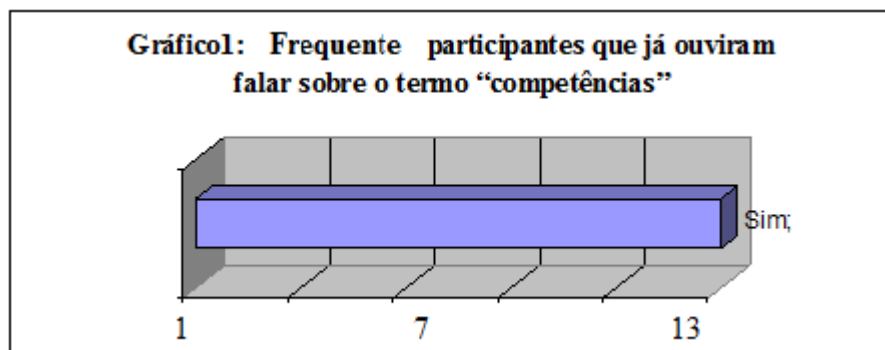
não foram encontrados. Entre os participantes da pesquisa, 02 pessoas responderam que trabalham há 01(um) ano na instituição, 04 pessoas responderam que trabalham (de 03 a 04 anos) e 05 pessoas responderam que trabalham na faixa de tempo (de 05 a 06 anos) e 02 delas (de 20 a 35 anos). Os respondentes, em sua maioria, desempenham as funções de Agente Administrativo, sendo a mais citada, Analista Tributário e Auditor Fiscal, todos com a formação em nível superior (Vide tabela abaixo).

<b>Resp onde nte</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Órgão onde trabalha</b>	<b>Tempo no órgão</b>	<b>Função que desempenha</b>	<b>Formação superior</b>
R1	Superior	11 anos	RFB	04 anos	Analista Tributário	Ciência Econômica
R2	Superior Incompleto	20 anos	RFB	01 ano	Técnico Administração	Direito Incompleto
R3	Superior	28 anos	RFB	05 anos	Economista	Ciência Econômica
R4	Superior	22 anos	RFB	10 anos	Presidente de CPL Pregoeira	Administração Geral
R5	Superior	04 anos	RFB	04 anos	Analista Tributário	Engenheiro Civil
R6	Superior	20 anos	RFB	06 anos	Agente Administrativo	Gestão de recurso Humano
R7	Superior Incompleto	02 anos	RFB	01 ano	Técnico Administrativo	Direito Incompleto
R8	Superior	21anos	RFB	12 anos	Agente Administrativo	Administração Geral
R9	Superior	04 anos	RFB	04 anos	Analista Tributário	Matemática
R10	Superior	35 anos	RFB	35 anos	Auditor fiscal	Economista e Direito
R11	Superior	24 anos	RFB	20 anos	Agente Administrativo	Ciências Contábeis
R12	Superior	25 anos	RFB	03 anos	Técnico Administração	Literatura em Arte plásticas
R13	Superior	22 anos	RFB	05 anos	Agente Administrativo	Ciência Econômica

Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

Como descrito acima, o primeiro grupo de questões buscava compreender a compreensão que os respondentes tinham sobre competências, gestão por competências e negociação coletiva (temas norteadores dessa pesquisa). Assim, a pesquisa apurou o nível

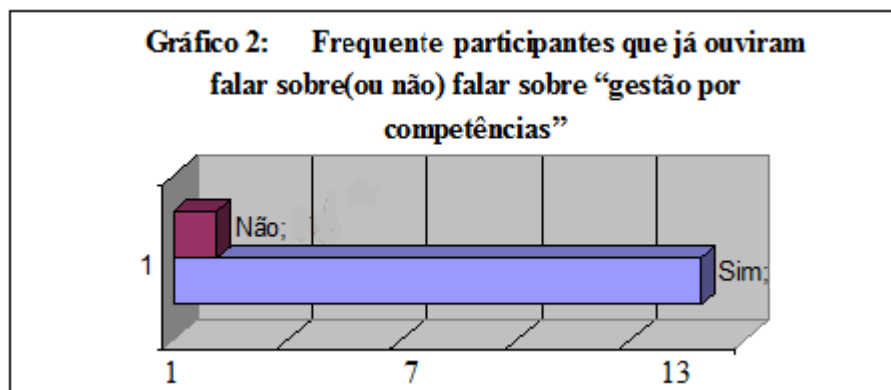
de informação sobre o termo competências, conforme mostra o gráfico abaixo. A primeira questão buscava identificar se eles já tinham ouvido falar sobre o termo “competências” e a segunda buscava compreender que conceito eles tinham desse termo.



Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

O resultado mostrou que todos os participantes conhecem o termo e o atribuem a um determinado conceito. Ao serem indagados sobre o conhecimento do termo 13 pessoas responderam que já tinham ouvido falar de competência e relacionaram em sua maioria a uma pessoa qualificada com capacidade de desempenha determinadas tarefas em determinadas situações com conhecimento suficiente e praticas de habilidade dentro da organização. Apropriando-se da relação feita pode-se inferir que o resultado demonstra uma ligação direta do termo com as atividades exercidas no dia a dia, embora, não concatenando com ações específicas na empresa. (Segundo Zarifan (1996) a 2001) as pessoas estão cada vez diante do inusitado em seu dia a dia nas organizações, sendo impensável prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar.

Outro aspecto abordado foi o conhecimento que os participantes tinham sobre “gestão por competências”, questionando primeiro se eles já ouviram falar sobre o esse tipo de modelo de gestão e, após, verificando qual o conceito que eles tinham esse tipo de gestão.

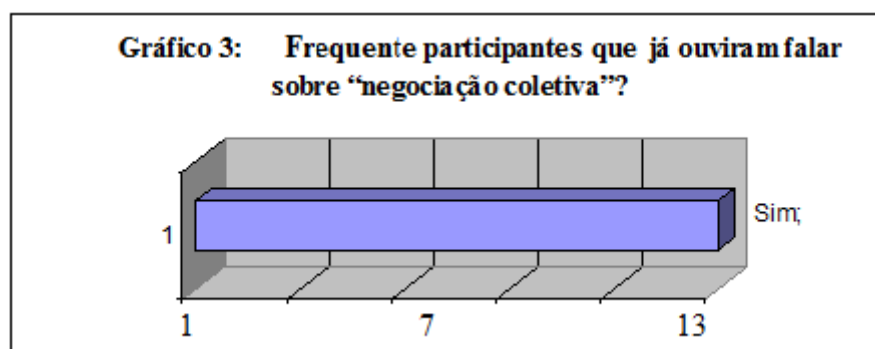


Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

Conforme o gráfico acima se apurou que quando o termo pesquisado é gestão por competências 11 pessoas afirma possuir conhecimento sobre, entretanto, houve afirmação de 02 pessoas do desconhecimento sobre o termo pesquisado.

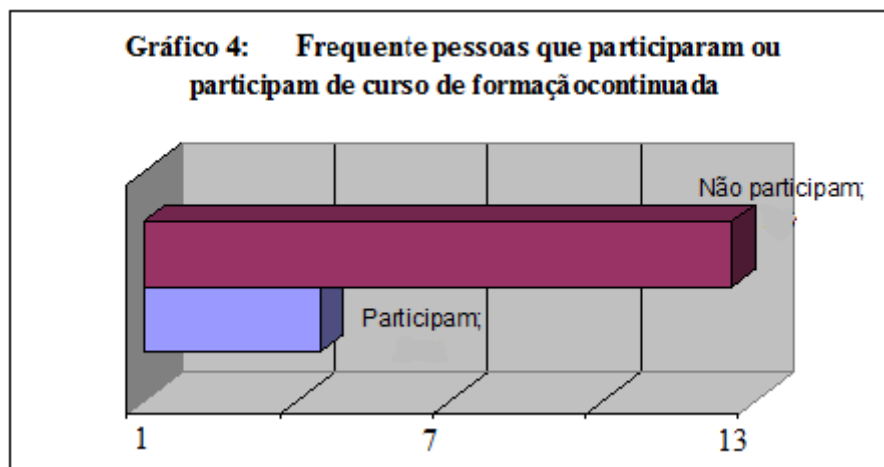
Quanto à atribuição de um conceito para o termo apurou-se a definição do termo relacionando-o a um conjunto de ferramentas com conhecimentos, habilidade e atitudes que dispõem os profissionais em uma organização com o objetivo de capacitar R H e gestores e fazer a gestão de desenvolvimento de pessoas com capacidade para determinadas atividades visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual grupal e organizacional). Fazendo uma relação com o termo “competência” nota-se que a palavra gestão adicionada ao termo leva a um entendimento deste em um novo contexto o que somente o conhecimento em um aspecto organizacional pode influir na conceituação do mesmo.

Buscando obter informações prévias quanto aos termos abordados na pesquisa, buscou-se também compreender o conhecimento que os participantes da pesquisa tinham acerca do termo negociação coletiva, questionando primeiro se eles já tinham ouvido falar sobre o assunto e, após, qual o entendimento que eles tinham sobre negociação coletiva. O resultado mostra que todos já ouviram falar do referido termo.



Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

Diante do resultado, especificamente deste elemento da pesquisa pode-se inferir que dado o ambiente público no qual a pesquisa foi realizada o resultado reflete o conhecimento do termo em virtude de que é na esfera pública que a negociação coletiva tem maior impacto. Podemos relacionar este fator a sindicalização, fortemente presente a qual traz consigo todo um histórico que reforça a negociação coletiva, quanto ao aspecto do sindicalismo e o reconhecimento da importância da negociação coletiva enquanto direito, quanto a isto Stoll (2007) considera que o direito à sindicalização põe em relevo o tema da negociação coletiva, já que o sindicalismo constitui o meio eficaz para viabilizar a solução de conflitos, por meio da representação dos trabalhadores, além de fortalecer a condição social dos servidores públicos. Deste modo, dado o ambiente da pesquisa e seus aspectos específicos, o conhecimento do termo por todos os participantes justifica-se por tais fatores. No que tange a capacitação dos envolvidos na pesquisa apurou-se que a maioria não participou ou participam de cursos de formação continuada, como mostra o gráfico abaixo.

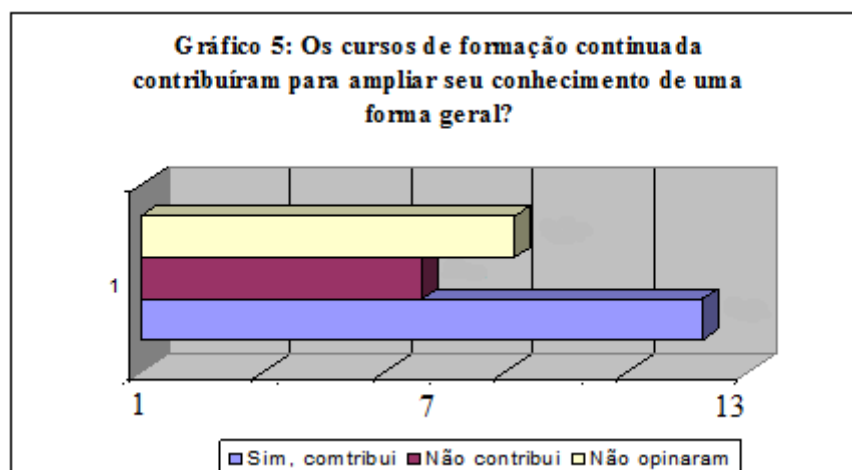


Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

Dentre os que participam ou participaram de curso de formação continuada, 04 pessoas dos participantes afirmam que os cursos dos quais participaram contribuíram para ampliação dos conhecimentos de uma forma geral, enquanto que 06 pessoas acreditam que estes cursos não contribuem para ampliação de conhecimentos, o restante dos participantes não opinaram sobre o assunto. Quanto à contribuição dos cursos de formação coloca-se este como resultado da promoção do conhecimento, este por sua vez influenciando na formação do sujeito. Logo, como apresenta Le Boterf (1995 *apud*

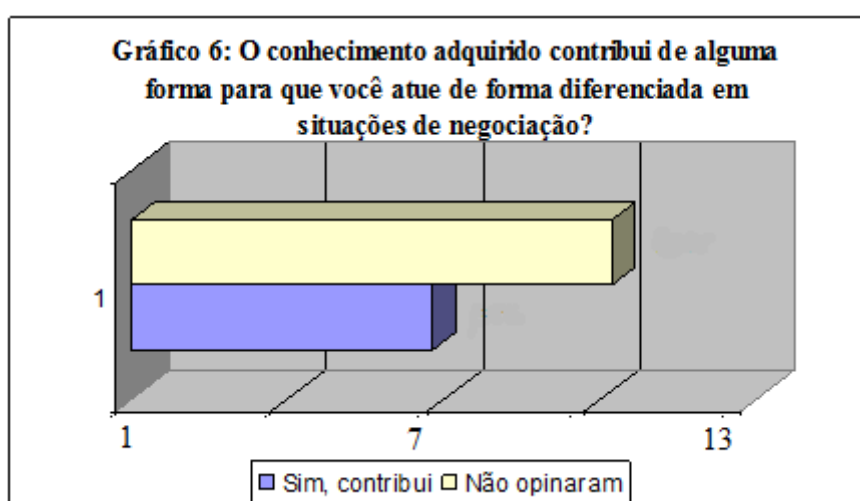


FLEURY e FLEURY, 2001) se faz necessário enfatizar a importância do conhecimento teórico, do conhecimento sobre os procedimentos e do conhecimento cognitivo adquirido pelo sujeito por meio da educação formal. Como coloca o autor, ter um bom entendimento, interpretação, saber proceder, saber como lidar com a informação e saber aprender são questões importantes para a prática profissional, e nesse aspecto, os cursos de capacitação seriam uma alternativa para ampliar esses conhecimentos.



Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

Trazendo o aspecto do aprendizado e capacitação direcionados para as atividades referentes à negociação na função exercida, procurou-se verificar se os conhecimentos adquiridos em formação continuada ou capacitações influenciam na forma de atuação de negociação da Receita Federal de Macapá (Ver gráfico 6).

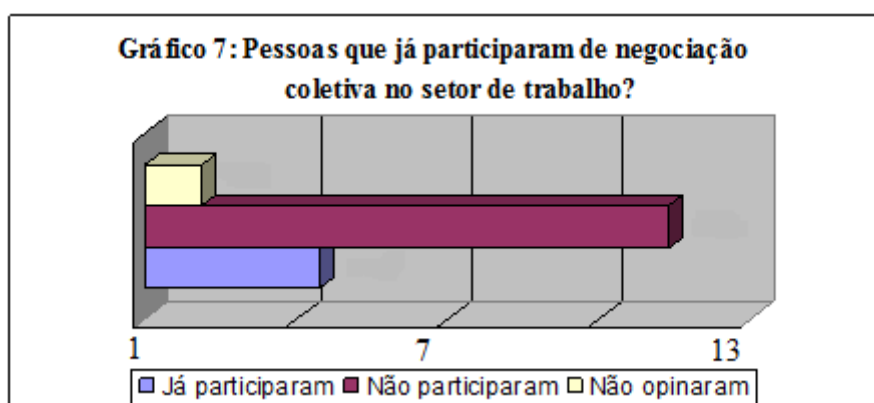


Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

De acordo com o resultado apresentado, 03 pessoas que opinaram afirmam que

os conhecimentos adquiridos contribuem efetivamente no contexto da negociação nos serviços de sua função. Embora o fato de 07 pessoas dos participantes não ter emitido opinião, o resultado reforça as colocações feitas em outros momentos relacionados à formação, o que dentro do contexto abordado referente ao treinamento e desenvolvimento de competências como ponto importante nos resultados dos serviços prestados pelos servidores. Deste modo entende-se e relaciona-se o conhecimento em função de competências e sua relação com a prática tal como Antonello (2007) preleciona quando afirma que os desenvolvimentos de competências influem em mudanças na estrutura e no significado das práticas do trabalho. Neste sentido um aspecto essencial refere-se à apropriação do saber em ações no trabalho, este construído e incorporado às atitudes, manifestando-se por meio de ações e práticas no trabalho.

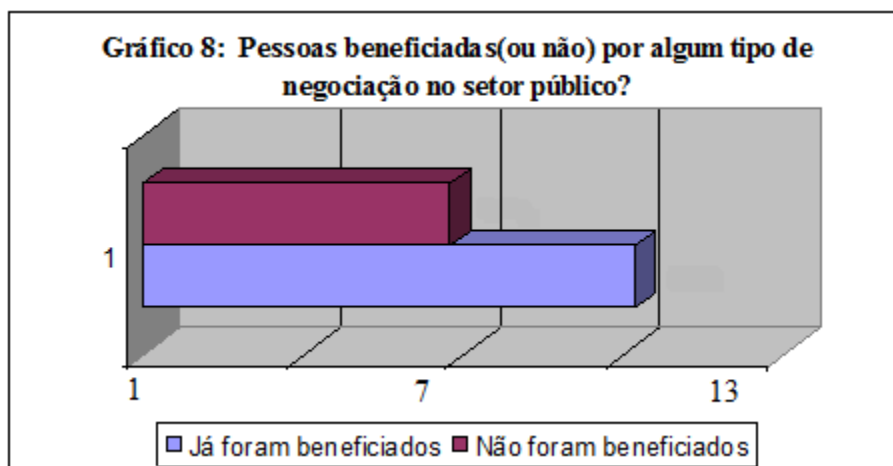
Passando para o campo da negociação coletiva, mas especificamente para a participação dos sujeitos envolvidos na pesquisa e sua relação direta com a negociação na esfera pública, procurou-se levantar dados que ilustrassem uma relação do servidor e os processos de negociação coletiva, uma vez que a participação sistemática dos servidores nos espaços de negociação estimula compromissos com a resolutividade administrativa e concretiza política conjugada de valorização dos servidores com qualidade dos serviços que prestam (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p. 7). Deste modo apurou-se que quanto à participação nestes processos no âmbito do seu trabalho, mais da metade dos participantes afirmaram não terem participado, enquanto que 02 pessoas afirmam terem participado; 01 dos participantes não emitiram opinião sobre (Ver gráfico 7).



Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

No que tange a participação em negociações coletivas, haja vista que a finalidade das negociações é chegar a um acordo, buscou-se levantar dados que indicassem quantos dos participantes da pesquisa já foram beneficiados por algum acordo

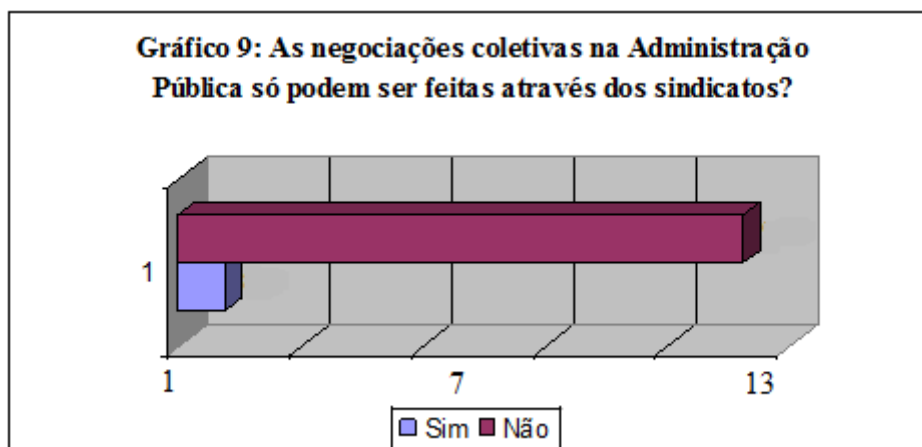
de negociação coletiva.



Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

O resultado de acordo com o Gráfico 8 mostrou que mais da metade dos participantes da pesquisa, 08 pessoas afirmaram ter sido beneficiados por algum tipo de negociação coletiva, enquanto que 05 pessoas afirmaram que não foram beneficiados por ações dessa natureza no setor público. Cabe diante de este resultado enfatizar a abrangência da negociação coletiva na organização pública e a apropriação efetiva por parte dos servidores de uma prática que, segundo Ferreira, Ribeiro e Alves (2008) representam um dos instrumentos de democratização em prática, este por sua vez consolida o desenvolvimento da cultura da negociação e da negociação coletiva de trabalho. Estas últimas trazendo benefícios reais dentro de um processo legal garantido constitucionalmente.

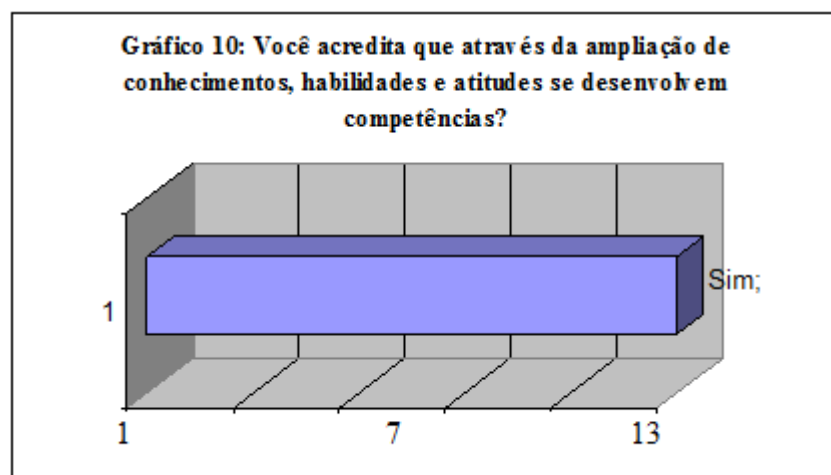
Ainda relacionado à negociação coletiva e o conhecimento desta por parte dos participantes, indagou-se quanto à representação do trabalhador em face do processo de negociação em detrimento de um conflito (Ver gráfico 9).



Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

O resultado mostra que 10 pessoas acreditam que a representatividade dos trabalhadores em um processo de negociação coletiva na esfera pública pode ser feitas por outros meios, substituindo os sindicatos. 03 pessoas não vêem outra forma de representação que não sejam os sindicatos. Esse resultado evidencia certo desconhecimento quanto à representatividade em negociação coletiva no âmbito público. Este dado reforça a urgência no desenvolvimento de uma cultura que promova um reconhecimento dos processos de negociação coletiva no serviço público, haja vista que a negociação coletiva de trabalho no setor público é exigida e contribui para a consolidação de uma concepção de Estado Democrático, participativo, atuante, eficaz e eficiente na prestação dos serviços essenciais, bem como fundamental para o exercício da cidadania (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008).

Por fim relacionado ao desenvolvimento de competências tendo em vista toda a abordagem que trouxe para o cerne da discussão o desenvolvimento de competência atrelado a fatores como a formação e o conhecimento das características do serviço público, sendo este de extrema importância, lançou-se uma questão para saber com qual grau de importância os participantes enxergam a promoção do conhecimento em virtude da necessidade do desenvolvimento de competências. Diante do resultado constatou-se unânime a crença de que a ampliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes contribuem para o desenvolvimento de competências.



Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

Os resultados obtidos permitem fazer algumas inferências em relação ao desenvolvimento de competências e da importância da gestão de competência para o processo de formação de negociadores da Receita Federal de Macapá. Diante disto se faz

necessário fazer uma separação entre algumas categorias a serem explicitadas, como forma de melhor relacionar os resultados obtidos às inferências propostas.

Quanto ao conhecimento dos termos presentes na pesquisa, o estudo mostrou que, embora sejam de conhecimento de todos, não existe um aprofundamento do conceito de gestão por competências ou até mesmo do termo competência, resultando em um conhecimento superficial sobre estes termos. Esta gama de superficialidade é um indicador que possibilita evidenciar a falta de conhecimento de aspectos e características administrativas que se fazem presentes no serviço público. A importância deste aspecto adentra a própria função exercida pelo servidor podendo influenciar em sua atuação no que tange as decisões administrativas a serem tomadas.

Quanto à formação continuada, o resultado permite fazer inferências que ajudem a elucidar os porquês do resultado apresentar em sua maioria, grande parte das pessoas sem a participação na formação continuada. Uma das inferências que pode ser feita está relacionando às oportunidades oferecidas no serviço público. Outro aspecto pode focar o fator volitivo e a representação feita pelos servidores sobre a necessidade de se aprimorar conhecimentos e também na aplicação dos conhecimentos adquiridos de maneira prática no serviço público, mas especificamente na função desempenhada pelo servidor.

É fato que existe uma relação da prática profissional com o aprendizado, este pode ser observado a partir da opinião dos indivíduos que afirmaram ter participado de cursos de formação, os quais afirmam que esta formação contribui para a ampliação de conhecimentos o que provocam uma mudança em face dos contextos inerentes ao serviço. A relevância do conhecimento adquirido e sua utilização nos oferecem um indicador da importância da capacitação dos profissionais participantes da pesquisa. Logo, a efetivação de um modelo de gestão que atenda a esta necessidade deve ter o foco no aprendizado em nível organizacional, sendo este um ponto fundamental na melhoria em âmbito corporativo, e até mesmo pessoal.

Dando continuidade, pode-se afirmar que, de certa forma, o desenvolvimento de competências está relacionado à formação continuada, ou simplesmente, à capacitação do profissional. Obviamente que o desenvolvimento de competências pode se der por meio de outras formas de aprendizagem, não somente o formal, porém os cursos de capacitação seriam uma alternativa para esse propósito.

Dentro deste cenário configura-se um referencial importante na busca de melhorias pautadas na competência do servidor. Há de se considerar que a importância da

gestão por competência no âmbito do serviço público abrange todas as dimensões devendo promover o pleno desenvolvimento organizacional com base nas competências em prol de uma conjuntura que engloba um macro organizacional.

Quanto à negociação coletiva constatou-se que esta é do conhecimento de todos, embora grande parte dos participantes da pesquisa afirmar não ter participado de negociações coletivas no trabalho. Outro aspecto relevante está no reconhecimento por parte dos participantes de já terem sido beneficiados por processos de negociação coletiva. Relacionado a isto, o que se observa é um baixo índice de participação em negociações coletivas, o que pode ser um indicador do desconhecimento de seus processos e sua importância no serviço público. Estas indicações nos fornecem elementos para fazer uma análise da participação e conhecimento que se tem dos processos de negociação.

No caso específico de desenvolvimento de competência negociais, conhecer os princípios de negociação e sua condição legal, bem como as especificidades de um processo de negociação, pode fornecer bases para uma efetiva atuação nestes parâmetros. A negociação coletiva dentro deste aspecto e do estudo realizado teve como finalidade trazer o conhecimento dos processos de negociação e do levantamento de elementos que permitissem traçar um parâmetro de conhecimento da negociação coletiva e sua relação com o desenvolvimento de competências. Estes por sua vez inseridos em um contexto organizacional maior, tendo a gestão como parâmetro de análise.

Neste sentido, cabe discutir a necessidade de programas de desenvolvimento de competências no locus do estudo, este tratado em nível de formação continuada, pois como apresentado no resultado de pesquisa, observou-se que a formação continuada reflete na ação face às demandas da função exercida. Discute-se nestes moldes como a gestão por competências contribui para a formação profissional baseado em competências na Receita Federal de Macapá. Logo se discute também as ferramentas que visam a promoção do aumento do nível de conhecimento técnico como fator fundamental para a consolidação de uma gestão eficaz objetivada na formação profissional específica para as necessidades do servidor e de seu trabalho.

Dessa forma, toma-se como ponto de apoio no desenvolvimento de competências à educação corporativa. Deve-se considerar, entretanto a necessidade de construção de uma nova realidade organizacional partindo das especificidades do trabalho e da organização. Assim, tornam-se importante promover através deste modelo à quebra do entendimento limitado acerca de competências, estas em aspectos superficiais.

Logo, se faz necessário dar importância à estrutura processual tendo como base o treinamento formal e capacitação no desenvolvimento e formação dos profissionais.

Em aspectos gerais a gestão por competências traria uma contribuição significativa para o trabalhador incentivando a um melhor arranjo entre pontos específicos de competência tais como: o saber agir, a comunicação, o comprometimento, a visão estratégica, dentre outros. Aliado a isto o modelo de gestão possibilitaria um maior apoio e desenvolvimento de formação continuada contribuindo, especificamente na formação de competências negociais, refletindo nos resultados organizacionais.

Em síntese a realidade explicitada, demonstra uma necessidade de valorização dos atributos conferidos a gestão, estes de desenvolvimento e produtividade; além de aliar a valorização pessoal como suporte ao desenvolvimento de medidas que tragam ganhos para a organização. Aliado a este contexto o desenvolvimento de competências negociais por meio de cursos de capacitação trariam ganhos para a organização, no sentido de conhecimento dos processos de negociação, promovendo a utilização do conhecimento adquirido em negociação como forma de evitar aspectos negativos, tal como o dissídio. Estas competências utilizadas de maneira correta possibilitariam também resultariam em melhores condições de trabalho, bem como promoveriam um aumento no índice de satisfação do trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa teve como objetivo principal verificar se os cursos de capacitação oferecidos pela Receita Federal de Macapá estão viabilizando o desenvolvimento de competências importantes para a prática da negociação coletiva. (Como (objetivos secundários, buscou-se, primeiramente, 1) identificar a compreensão que os servidores têm sobre competências, gestão por competências e negociação coletiva, 2) investigar a participação dos servidores em cursos de capacitação e formação continuada e, por fim, 3) descrever a participação em negociações coletivas de trabalho.

Cabe destacar que, embora com uma representatividade pequena do ponto de vista estatístico, o estudo revelou a importância atribuída à capacitação no âmbito corporativo como importante elemento de desenvolvimento de competências, bem como a necessidade de um modelo de gestão adequado a esta realidade. Outro ponto importante se mostra presente no conhecimento sobre os principais termos da pesquisa, estes sendo pontos chave para o desenvolvimento de aspectos relevantes, no que toca o conhecimento da temática, tanto no que diz respeito à gestão quanto à negociação coletiva e a participação do sujeito em relação às mesmas.

No contexto da pesquisa há de se considerar as adversidades enfrentadas, bem como os aspectos relacionados ao tempo de realização da pesquisa e instrumentos de coleta de dados utilizados. No que tange a realização da pesquisa e a relação com o tempo em que foi desenvolvida, considera-se que o curto espaço de tempo influenciou no processo de pesquisa, haja vista que não foi possível aplicar meios de coletas de dados que trouxesse dados mais reveladores da realidade do lócus da pesquisa, isto em virtude da disponibilidade dos participantes.

Outro fator que merece ser destacado é a ferramenta utilizada como base para a coleta de dados (questionários), o que embora tenha dado conta de levantar elementos importantes para as conclusões da pesquisa poderiam ter o apoio (ou ser substituída) de/por outras ferramentas de coleta, tal como a utilização de entrevistas. Fazendo uma análise mais sistemática das questões apresentadas na ferramenta de pesquisa, faz-se necessário ressaltar que, em se tratando do aspecto qualitativo, as questões em sua maioria com duas opções de resposta tendem a limitar a visão dos participantes, uma vez que não trazem elementos suficientes para uma análise mais profunda e minuciosa dos fatores implícitos no posicionamento do sujeito em relação ao temas abordado e suas



nuances. Aliado a estes fatores, a amostra em relação ao total de participantes, para os quais foram direcionadas as ferramentas de pesquisa, não alcançou uma representatividade significativa do ponto de vista estatístico.

Em se tratando de um estudo cuja base norteadora está metodologicamente fundada na cientificidade, é importante ressaltar que o caráter dialético do fazer científico lança novos desafios a partir dos resultados do presente estudo. Deste modo entende-se que mesmo revelador de uma realidade específica (ainda que superficial dado às vicissitudes do desenvolvimento e execução do mesmo) dentro de uma linha de pensamento voltada para a pesquisa e pela dinâmica do movimento de transformação da realidade estudada, o estudo realizado por si só não esgota ou encerra por definitivo a realidade a ser revelada. Neste sentido o desafio a ser lançado, parte do princípio de que novas indagações e reflexões acerca do tema devam surgir como forma de promover a apuração e elucidação de outros fatores relevantes, os quais a pesquisa não foi. Dentro desta linha de pensamento lançam-se indagações pertinentes ao estudo como forma de procurar explicitar quais os impactos causados pela qualificação e como se dá a aceitação de um modelo novo de gestão e dos processos de negociação coletiva dentro do contexto da administração pública. Capaz de revelar dada a especificidade da mesma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** In: Revista do Serviço Público. Brasília n. 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

AMARAL, Helena Kerr do; *et al* **Incrementar talentos na empresa.** 7. Ed. São Paulo: Manole, 2009. *Comissão Editorial*

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento.** Universidade de Brasília, Estudos de Psicologia 2002.7 Número Especial pg 31,43.

ANTONELLO, Claudia Simone **Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências.** In: Aletheia 26, jul. /dez. 2007.

BAYMA, Fátima (Org.). **Educação corporativa:** gerenciando o desenvolvimento de competências. São Paulo: Person-Prentice-Hall, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. **A Web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem:** o caso da Universidade Corporativo Banco do Brasil.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Gestão de competências e gestão do desempenho. In: WOOD JR., Thomaz (Org.). **Gestão empresarial:** o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUNO-FARIA, M. de F; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDAO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 3, Sept. 2003. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000300003&lng=en&nrm=iso)>. access on 05 Nov. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552003000300003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus- Elsevier, 2004

FERREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro.** In: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC. Edição Especial 2001. pg.183.196

GODOY, Arilda Schmidt; FORTE Denis **Competências adquirida durante os anos de graduação**: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas. In: Gestão & Regionalidade - Vol. 23 - Nº 68 - set-dez/2007.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por Competências em organizações de governo Brasileiro**. ENAP, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Escola de Administração Curso de Especialização em Negociação Coletiva Modalidade a Distância**. Secretaria de Recursos Humanos, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Porto alegre 2009.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

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

### **Desenvolvimento de competências para as negociações coletivas**

**Caro servidor (a):** Sou aluna 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 Receita Federal de Macapá. 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,  
Maria Creuza**

#### **Dados Pessoais:**

Nome:

Formação:

Tempo de Serviço:

Órgão onde trabalha:

Há quanto tempo?

Função que desempenha no serviço Público:

Qual sua formação superior?

#### **Questões:**

1 – Você já ouviu falar sobre o termo “competências”? ( ) Sim ( ) Não

1.1 – O que você entende por “competências”?

2 – Você já ouviu falar sobre “gestão por competências”? ( ) Sim ( ) Não

2.1 – O que você entende por gestão por competências?

3 – Você já ouviu falar sobre “negociação coletiva”? ( ) Sim ( ) Não

3.1 – O que você entende por negociação coletiva?

4 – Você tem participado de cursos de formação continuada (treinamento)? Quais?

5 – Os cursos de formação continuada contribuíram para ampliar seu conhecimento de uma forma geral?

( ) Sim ( ) Não

6 – Se sim, esse conhecimento contribuiu (ou contribui) de alguma forma para que você atue de forma diferenciada em situações de negociação coletiva?

( ) Sim ( ) Não

6.1 – Comente trazendo exemplos em que você utilizou na atuação como negociador o que aprendeu nos cursos.

7 – Você já participou de negociação coletiva no setor de trabalho? Que tipo de negociação?

7.1 – Isso foi antes ou depois de participar de treinamentos proporcionados pela Receita Federal de Macapá?

7.2 – Se foram após, você consegue identificar se ocorreram mudanças na sua atuação nas negociações após ter participado de cursos?

7.2.1 – Se sim, quais foram essas mudanças?

7.2.2 – Se não, por que motivo?

8 – Você já foi beneficiada (o) por algum tipo de negociação no setor público?

Sim                       Não

8.1 – Se sim, cite quais foram.

9 - Você acredita que as negociações coletivas na Administração Pública só podem ser feitas através dos sindicatos?

Sim                       Não

9.1 - Comente:

10 – Você acredita que através da ampliação de conhecimentos, habilidades e atitudes se desenvolvem competências?

Sim                       Não

10.1 – Isso vale também para competências negociais?

10.2 – Os cursos de formação continuada contribuem para isso?

10.2.1 – De que forma?

