

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**  
**Escola de Administração**  
**Curso de Especialização em Negociação Coletiva**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: DIFICULDADES E DESAFIOS  
PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DA  
SAÚDE**

**Porto Alegre**  
**2010**

**Marli Sorel de Araújo Gonçalves**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: DIFICULDADES E DESAFIOS  
PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DA  
SAÚDE**

Artigo apresentado ao curso de Especialização em  
Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito para a obtenção do  
título de Especialista em Negociação Coletiva.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ângela Beatriz Scheffer Garay.

**Porto Alegre  
2010**

**Marli Sorel de Araújo Gonçalves**

Artigo apresentado ao curso de Especialização em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Negociação Coletiva.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ângela Beatriz Scheffer Garay.

Defesa da monografia: 03/12/2010

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Ariston Azevêdo

---

Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1 CONTEXTO HISTÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
2.1 EFICÁCIA, EFETIVIDADE e EFICIÊNCIA.....	9
2.2 COMPETÊNCIA.....	10
<b>2.2.1 O Que é Competência?.....</b>	<b>10</b>
2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	13
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	14
2.5 NEGOVIAÇÃO COLETIVA.....	16
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>18</b>
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>20</b>
4.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	20
4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	21
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>32</b>

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: DIFICULDADES E DESAFIOS PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Marli Sorel de Araújo Gonçalves<sup>1</sup>

### Resumo

As inovações científicas e tecnológicas que, durante o século XX, tiveram constante e rápido desenvolvimento, estão gerando demandas pessoais, corporativas e institucionais voltadas principalmente para a alta qualidade dos serviços prestados. O serviço público está em busca de modernização para se adequar a este novo perfil que a sociedade exige. Para tanto vem procurando instituir práticas que aumentem a eficiência e a eficácia dos seus quadros de servidores, ao mesmo tempo em que enfrenta o desafio de transformar uma cultura burocrática e antiquada em outra, moderna, competente, nos moldes das empresas privadas, cujas administrações se baseiam num modelo gerencial pautado nas competências. Tal desafio exige alterações substanciais nos perfis de seus servidores. Uma das ferramentas essenciais para enfrentar esse desafio é a negociação coletiva que visa à resolução de conflitos no ambiente de trabalho, de forma a evitar que tais conflitos prejudiquem o ritmo e diminuam a qualidade do trabalho executado. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo principal, identificar e avaliar os processos de Gestão por Competências que contribuirão para o desenvolvimento de negociadores dentro dos Serviços de Gestão de Pessoas dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde. Seus objetivos específicos são: a) identificar o nível de conhecimento que os gestores de pessoas detêm sobre os temas negociação coletiva, competências e gestão por competências; b) verificar se a introdução do modelo de gestão por competências é percebida como elemento que contribuiu para o desenvolvimento de competências negociais; e c) analisar se ocorreram mudanças quanto à atuação dos servidores em negociação coletiva após a implantação desse modelo. Para atingir estes objetivos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso de natureza quantitativa descritivo-exploratória. Os dados apresentados foram coletados a partir das respostas apresentadas aos questionários enviados via e-mail para gestores de pessoas de todas as regiões do país e dois do nível central. Os resultados da pesquisa demonstram que, embora os gestores participantes tenham demonstrado certo conhecimento sobre os temas abordados neste estudo, percebe-se que são ainda incipientes as ações no contexto dos Núcleos Estaduais. Na percepção dos participantes, a gestão por competências está voltada para a capacitação, direcionada para o desempenho de atividades, demonstrando ser, ainda, um processo em fase inicial. No nível local, contexto da pesquisa, o estudo demonstrou que falta maior investimento em capacitação específica e em melhoria da comunicação/divulgação de eventos de formação, além de faltar também incentivo para a necessária apropriação do tema. Esta situação só se concretizará com o envolvimento dos gestores no processo.

**Palavras-chaves:** Competências. Desenvolvimento de Competências. Gestão por Competências. Ministério da Saúde. Negociação Coletiva. Negociador.

---

<sup>1</sup> Administradora. Especialista em Gestão de Sistemas e Serviços de Saúde e Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde. Chefe do Serviço de Gestão de Pessoas – Ministério da Saúde/Goias.

## Introdução

As mudanças produzidas pelo novo cenário mundial nas últimas décadas do século XX influenciaram de forma decisiva a necessidade de modernização da gestão pública brasileira. Isso se deve ao acelerado desenvolvimento tecnológico, econômico, como também da complexidade crescente das relações econômicas sociais em face da globalização. Neste contexto, a edição da Emenda Constitucional n.º 19/1998 trouxe consigo o desafio da Reforma Administrativa no Brasil. A busca pela eficiência como forma de vencer a competitividade e o desafio de transformar uma cultura burocrática em gerencial exigem alterações nos perfis de seus servidores, no sentido de dotá-los de conhecimentos técnicos e/ou organizacionais menos burocráticos, com maior autonomia e mais responsabilizados pela sociedade.

Simultaneamente a essas mudanças, Pires et al. (2005, p. 39) apontam que:

a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de descontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas.

Com a implantação da Gestão por Competências na esfera pública, mudanças importantes têm sido observadas no serviço público federal (administração indireta), demonstrando flexibilidade, agilidade, segurança e eficiência esperadas na administração pública. Entretanto, apesar das experiências de sucesso, não se tem conhecimento de que estas experiências estejam contribuindo para o desenvolvimento de competências necessárias à formação de negociadores.

No âmbito do Ministério da Saúde, embora no nível central exista o Núcleo de Relações de Trabalho, que trata de assuntos referentes à negociação coletiva com resultados de conhecimento público, não há registros nem divulgação da participação efetiva dos gestores de Recursos Humanos dos Núcleos Estaduais, nem processos de formação desses gestores para atuarem em conjunto com os representantes legais dos servidores. Não há, tampouco, informações de que a implantação da gestão por competências esteja contribuindo para formação específica desses gestores.

Nesse sentido, surge a questão de pesquisa deste trabalho: como a implantação da gestão por competências contribuiu com o desenvolvimento de negociadores dentro dos Serviços de Gestão de Pessoas dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde?

Sendo assim, este estudo tem como objetivo principal identificar e avaliar os processos de Gestão por Competências que contribuíram para o desenvolvimento de negociadores dentro dos Serviços de Gestão de Pessoas dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde, uma vez que a aprendizagem experiencial apresenta-se como um importante veículo para o desenvolvimento desse tipo de competência (ANTONELLO, 2007). Como objetivos específicos, buscou-se: a) identificar o nível de conhecimento que os gestores de pessoas detêm sobre os temas negociação coletiva, competências e gestão por competências; b) verificar se a introdução do modelo de gestão por competências é percebida como elemento que contribuiu no desenvolvimento de competências negociais; e c) analisar se ocorreram mudanças quanto à atuação dos servidores em negociação coletiva após a implantação desse modelo. Para atingir tais objetivos realizou-se um estudo de caso simples, de natureza quantitativa descritivo-exploratória, junto aos 26 Gestores de Recursos Humanos dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde e dois representantes da área de Recursos Humanos do nível central desse Ministério.

A importância de estudar o desenvolvimento de competências do negociador deve-se ao fato de a negociação coletiva se apresentar como um instrumento eficaz para a resolução dos conflitos de trabalho. Essa prática ganhou relativa importância principalmente após sua legalização por meio da Constituição Federal de 1988 e da Emenda Constitucional n.º 45, além das diretrizes constantes da Convenção 154 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).

A escassez de literatura que aborde o tema sob o ângulo do trabalho pretendido reforça a importância deste estudo neste momento, pois propiciará um maior conhecimento da realidade dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde, bem como as formas de inserção dos Gestores de Pessoas na discussão e condução do processo, possibilitando a experiência e a prática nas negociações necessárias.

Como se trata de assunto relativamente recente na administração pública, especialmente na entidade em estudo, a pesquisa desenvolvida será importante, pois a análise dos dados obtidos permitirá constatar o nível de conhecimento que os gestores detêm sobre o tema, assim como os principais conflitos e dificuldades por eles enfrentadas ou que ainda serão enfrentados na implantação da Gestão por Competências. Espera-se ainda que o trabalho possa contribuir como subsídio para outras instituições públicas inseridas em contexto semelhante que tenham interesse pelo tema, tanto por negociação coletiva como por desenvolvimento de competências do negociador.

Este estudo está estruturado em cinco etapas descritas da seguinte forma: na primeira é apresentado um contexto histórico, pano de fundo para as mudanças no cenário da gestão pública; na segunda etapa, o referencial teórico, em que se apresenta uma revisão da literatura sobre temas como competências, desenvolvimento de competências, gestão por competências e negociação coletiva; na terceira etapa, os procedimentos metodológicos adotados; na quarta etapa, a apresentação e análise dos dados coletados; e, por fim, na quinta etapa, as considerações finais.

## **1 Contexto histórico**

Neste estudo tomou-se como marco histórico a promulgação da Constituição Federal de 1988, que trouxe avanços importantes para a administração pública brasileira. Dentre elas destaca-se a descentralização que favoreceu uma maior participação dos cidadãos, bem como inovações no campo da gestão pública (ABRUCIO, 2007), além de avanços nas questões dos direitos sociais e individuais, conforme afirma Castro (2006), e outras inovações importantes para os servidores públicos, como a sindicalização e o direito a greve.

A gestão burocrática caracterizada pela forte rigidez administrativa, hierarquicamente centralizada, pouca abertura e uma nítida separação entre o público e o privado, cede espaço para o modelo gerencial, em resposta às mudanças produzidas pelo novo cenário mundial. Essas mudanças influenciaram de forma decisiva a necessidade de modernização da gestão pública brasileira, em razão do acelerado desenvolvimento tecnológico e econômico, além da complexidade crescente das relações econômicas e sociais em face da globalização.

A partir desse marco, a Administração Pública passa a investir em sua capacidade de gestão, buscando, segundo Castro (2006), mecanismos que visam a excelência administrativa e o foco no cidadão. Esse contexto, ao longo da história brasileira, colaborou para construção do pano de fundo que vem facilitando o processo de mudança do cenário da gestão administrativa no país, exigindo a necessária inserção e acompanhamento da evolução do mundo do trabalho em termos de novas tecnologias, modernização dos fluxos de trabalho, novas formas de contratações e conseqüente modernização da gestão pública.

Tal necessidade exige mudanças no perfil daqueles que atuam diretamente com a produção e oferta de serviços públicos. O grande desafio do gestor público frente a esse contexto está exatamente na efetiva satisfação das demandas dos usuários que buscam serviços públicos de qualidade, além de melhoria no atendimento de suas necessidades, bem como na capacidade de manter a motivação e satisfação de seus servidores e colaboradores.



Este cenário requer mudanças estratégicas na gestão e na profissionalização dos servidores públicos e gestores para assumirem novos papéis e funções na administração pública. Para vencer os desafios postos, o perfil do gestor público precisa se adequar e modernizar. Torna-se fundamental além das competências essenciais ao desempenho profissional, ser um exímio negociador. Nesse sentido, o mapeamento de competências, e o desenvolvimento de competências voltadas para a negociação coletiva assumem grande importância. Temas como competências, negociação coletiva e modelo gerencial que favoreçam o desenvolvimento de competências do negociador foram abordados na sequência deste trabalho.

## **2 Revisão da literatura**

### **2.1 Eficácia, Efetividade e Eficiência**

Antes de tratar propriamente dos temas citados no item anterior, diretamente relacionado a este trabalho, é importante conhecer melhor os termos que, embora possuam significados diferentes, se complementam quando voltados para a qualidade da gestão pública, em busca de transparência nas políticas públicas e resultados efetivos para os cidadãos.

Segundo Torres (2004, apud CASTRO, 2006, p. 5), a eficácia busca atingir os objetivos propostos para uma determinada ação, entretanto sem se preocupar com os meios utilizados para atingi-los. Quanto à eficiência, “[...] mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses objetivos foram conseguidos”. Já a efetividade, “[...] se concentra na qualidade do resultado e na própria necessidade de certas ações públicas”.

O princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com a legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros. (Meirelles 2002, In CASTRO, 2006, p. 6).

Sendo assim, enquanto a eficiência “é a capacidade de fazer as coisas direito”, a eficácia está ligada diretamente a “capacidade de fazer as coisas certas ou conseguir resultados” (MEGGINSON et al., 1998, apud CASTRO, 2006).

## 2.2 Competência

Ao tratar da abordagem de competência, Guimarães (2000, p. 133) afirma que esta “[...] parece ser um dos elementos da flexibilidade de gestão, constituindo, portanto, uma alternativa empreendedora de administração de organizações privadas ou públicas”.

### 2.2.1. O que é competência?

O termo competência vem evoluindo na história desde a Idade Média, em que era associado essencialmente à linguagem jurídica. Conforme Isambert-Jamati (1997, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9)

[...] o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto. Mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Mais tarde, surgiram abordagens ligando competência à qualificação, voltadas para quesitos exigidos para o preenchimento de um cargo ou posto de trabalho, utilizadas na produção fordista. Esse modelo não levava em consideração o indivíduo, uma vez que a organização do trabalho baseava-se nos cargos ou tarefas previamente determinadas, na racionalidade e na especialização, separando o trabalho do trabalhador. Na sequência, a flexibilidade imposta pelo modelo toyotista, com foco no resultado, traz ao bojo das discussões a necessidade da noção de competência, o foco no indivíduo, o evento, a comunicação e o serviço.

Várias correntes discutem o tema, despertando o interesse de diversos estudiosos em razão de sua importância no contexto mundial: (a) com focos principais no indivíduo (Corrente Americana), (b) voltada para o cargo/função (Corrente Inglesa), (c) orientação multidimensional (Corrente Francesa), e (d) adaptação da corrente francesa à realidade brasileira (Corrente Brasileira).

Na medida em que evolui historicamente, o termo assume conotações diferenciadas, em razão da necessidade de adequação e explicações de fenômenos presentes no contexto das organizações, relacionados aos eventos e desafios diários impostos, colocando em xeque tanto competências humanas ou profissionais, quanto competências organizacionais.

O tema é vasto, já discutido por um número considerável de estudiosos, dos quais citaremos alguns conceitos que se destacaram no contexto mundial e brasileiro. A síntese apresentada no Quadro 1 foi adaptada do trabalho desenvolvido por Bitencourt e Barbosa (2001), em que fazem um levantamento histórico dos principais autores e conceitos de competências no período compreendido entre 1982 e 2001, destacando a ênfase dada pelas autoras em seu conceito, dentro das respectivas correntes.

QUADRO 1 - CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS

AUTOR	CONCEITOS	CORRENTES
BOYATIZIS (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	Americana
PARRY (1996, p. 48)	“Um grupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Francesa
BOTERF (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	Francesa
PARRENOUD (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum do saber a partir de experiências.”	Francesa
DUTRA E SILVA (1998, p. 3)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance ( <i>input</i> ).”	Brasileira (*)
RUAS (2003, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Brasileira (*)
FLEURY E FLEURY (2001, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”	Brasileira (*)
HIPÓLITO (2000, p. 7)	“O conceito de competências sintetiza a mobilização, a integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos	Brasileira (*)

---

ZARIFIAN (2001, p. 66)	profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.” “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avalia-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Francesa
---------------------------	---	----------

---

Fonte: Adaptado pela autora, de Bitencourt e Barbosa (2001).

(\*) Adaptação da Corrente Francesa no Brasil.

A importância de deixar registrada parte da pesquisa realizada pelas autoras neste trabalho deve-se à complexidade do trabalho por elas desenvolvido, e a oportunidade de permitir ao leitor conhecer as visões de vários estudiosos sobre o tema. Essa síntese permite visualizar e compreender várias definições, os aspectos presentes nos trabalhos dos autores destacados, percebendo-se que embora representem escolas e épocas diferentes, apresentam semelhanças, em muitos dos casos, como a ênfase na formação (Correntes Americana, Francesa e Brasileira), em resultados (Correntes Americana, Francesa e Brasileira) e na ação (Correntes Francesa e Brasileira), e enfoques como entrega, mobilização (Corrente Francesa), aptidão (Correntes Brasileira e Francesa) e desempenho apresentados (Corrente Americana) nos estudos mais recentes.

Cabe ainda acrescentar a estes autores o trabalho de Durand (1998, apud Bitencourt e Barbosa, 2001, p. 180) que, além das três dimensões (conhecimento, habilidades e atitudes), somou ao conceito de competência o conhecimento técnico, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. E, também, o estudo desenvolvido por Prahalad e Hamel 1990 (apud Brandão e Guimarães 2001, p. 10) que se referem ao conceito de competências no nível organizacional “[...] como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização”.

Dessa forma, chega-se à conclusão de que “a competência constitui [...] um conceito complexo e multifacetado, que pode ser analisado sob diferentes perspectivas e está sujeito a ambiguidades” (BRANDÃO, 2007, p. 151), tomando como conceito norteador desse estudo o desenvolvido por Antonello (2007, p. 154), a partir das ideias dos autores Boterf (1999), Sandbaerg (2000) e Zarifian (2001):

Competência é a que ocorre em função da capacidade de mobilização de conhecimento, habilidades e atitudes (recursos de competências) pelo indivíduo frente a uma situação, atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da integração com outras pessoas. O indivíduo também é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e a si próprio (auto-realização).

A escolha desse conceito deve-se à compreensão de que a organização tende a ganhar, ao permitir buscar a competência atrelada à ação, em um contexto que lhe permita a mobilização de recursos de competências fundamentais, como conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse ganho deve-se à possibilidade da organização agregar valor às suas atividades e valor social ao indivíduo, contribuindo para o desenvolvimento de competências esperados para o perfil do negociador.

### **2.3 Desenvolvimento de competências**

Quando se trata do desenvolvimento de competências é necessário tratar concomitantemente do investimento em capacitação e da formação por meio de processos de aprendizagem. Neste sentido, o Decreto n.º 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, considera capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais (BRASIL, 2006). A esse respeito, Amaral (2006, p. 554) assegura:

A nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, atribui ao conhecimento chave para a inovação e a melhoria da gestão pública, altera a separação entre o decidir e o executar, busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional), valoriza a informação compartilhada, e finalmente cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho.

A rigor, o autor demonstra a importância do desenvolvimento dos profissionais da área pública, reconhecendo o papel estratégico que estes passam a representar com as mudanças propostas para a gestão pública brasileira que busca a inovação e a eficiência. O desenvolvimento dos profissionais é constituído por todo um processo de planejamento e adequação de processos de aprendizagem, tanto na dimensão individual como na dimensão organizacional.

Desenvolver e mobilizar competências passam a ser uma dupla responsabilidade, tanto por parte da administração pública, no sentido de mapear as competências necessárias ao atingimento do desempenho esperado pela organização, propiciando aos seus profissionais condições de trabalho adequadas e recursos necessários, bem como por parte de seus profissionais, no sentido de buscar o autodesenvolvimento para solidificar suas competências.

Esse é um processo que agrega valor à atividade desenvolvida pela organização e autorrealização ao profissional, e está sempre em construção em razão dos eventos cotidianos a que estes profissionais estão submetidos, de seu interesse, motivação e da interação dentro do contexto organizacional.

#### **2.4. Gestão por competências**

Dentro do contexto apresentado, no qual a administração pública brasileira passa por transformações a procura de aumentar sua capacidade administrativa, Abrúcio (2007) destaca alguns eixos estratégicos aos quais o atual governo precisa dar prioridade, entre eles a profissionalização da burocracia federal. Dentre as medidas que já estão sendo adotadas pelo governo é possível observar a estratégia de redefinição de carreiras e o investimento em capacitação dos servidores públicos, ainda de forma incipiente, se considerar o grande contingente de servidores da administração direta, e as desigualdades impostas pelas diversidades continentais do país.

Outro aspecto registrado por Abrúcio (2007) refere-se ao relacionamento entre o Estado e os sindicatos representantes dos servidores públicos federais. O direito à greve e a negociação foram regulamentados, ou seja, a legislação brasileira definiu os direitos e deveres de forma paritária (governo e funcionários).

Desta forma, percebe-se que o governo necessita investir e modernizar a gestão de pessoas, e a Gestão por Competências surge como um modelo gerencial alternativo para o enfrentamento e solução de conflitos advindos desta realidade posta. Sobre esse modelo alternativo, Brandão e Babry (2005, p. 180) afirmam que:

Gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional -, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a Gestão por Competências: 1) deve ser vista como um processo contínuo e circular, onde estejam inseridos os diversos níveis da

organização (corporativo, individual); 2) estar alinhada à estratégia organizacional (missão, visão de futuro, objetivos), fundamentais para a definição de indicadores de desempenho e a identificação de competências necessárias ao alcance das metas estabelecidas.

A Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, implantada na esfera federal em 2006, definiu Gestão por Competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). Amaral (2006, p. 554) assegura que a implantação desse modelo passou a ser fundamental, uma vez que “a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contextos específicos”. Ou seja, a visão de posto de trabalho cede espaço para uma visão além do indivíduo em ação, exercendo competências necessárias ao exercício da profissão, passível, portanto de ser avaliado dentro do desempenho de suas atribuições. Ainda do ponto de vista de Amaral (2006, p. 555),

O modelo de gestão por competências aumenta a responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas de suas implicações.

Certamente que a implantação desse modelo de gestão não é uma tarefa fácil na administração pública federal, em especial nos Serviços de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde (órgão da administração direta), em razão de todo contexto histórico anteriormente abordado. Pierantoni (2001 apud Feuerschütte et al., 2009, p. 6), com muita propriedade, afirma que

a implantação da gestão por competências para gestores públicos torna-se mais um desafio, uma vez que a administração pública não dispõe de flexibilidade e de alternativas de motivação monetária ou outros recursos estimuladores aos profissionais que dirigem a produção dos serviços públicos.

O governo federal está implantando modificações nos processos de recrutamento e seleção, realizando mais concursos públicos, trabalhando em prol de melhorias salariais (ajustes de tabelas) em planos de cargos e salários. Entretanto, percebe-se, no nível regional, o descontentamento dos servidores com tais medidas relacionadas aos salários, consideradas paliativas. Para os servidores, a preocupação reside no fato de serem promovidas por meio de gratificações passíveis de avaliação de desempenho – até então pouco divulgadas e com

processos pouco conhecidos pela maioria dos servidores – que podem determinar alguma forma de redução de salários, quer pelo resultado final do processo, ou mesmo em face da aposentadoria. Lidar com tamanha complexidade de situações, realmente é um grande desafio. Neste aspecto insere-se a necessária formação de profissionais cujos perfis venham facilitar e intermediar situações problemas e conflitos existentes, ou ainda por vir.

## 2.5 Negociação coletiva

Dentre os conceitos de negociação coletiva apresentados pela Organização Internacional do Trabalho e o de José Augusto Rodrigues Pinto (KILIAN, 2003, p. 15-16), destacam-se:

[...] se entende por negociação coletiva (ou expressões equivalentes) não só as discussões que culminam num contrato (convenção ou acordo) coletivo conforme o define e regulamenta a lei, mas, além disso, todas as formas de tratamento entre empregadores e trabalhadores ou entre seus respectivos representantes, sempre e quando supunham uma negociação no sentido corrente da palavra. (RUPRECHT, 1995, p. 264).

A negociação coletiva deve ser entendida como o complexo de entendimento 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. (PINTO, 1998, p. 168).

Vale destacar ainda que sob a ótica dos limites constitucionais, Lopes (2000, p. 1) define negociação coletiva em um contexto amplo. O autor busca o entendimento entre os legítimos atores quando afirma que negociação coletiva é:

[...] um processo de autocomposição de interesses específicos dos atores sociais, em que os legítimos representantes dos trabalhadores e empregadores buscam entendimento para concluir contratos coletivos, convenções coletivas ou acordos coletivos, nos quais são fixadas condições de trabalho que têm aplicação cogente sobre os contratos individuais, bem como condições que obrigarão os próprios signatários do instrumento.

Outro conceito relevante para este estudo é o apresentado por Stoll (2007, p. 26), para o qual a negociação coletiva “[...] é o processo dinâmico voltado ao atingimento do ponto de equilíbrio entre interesses divergentes visando a satisfazer, transitoriamente, as necessidades presentes do grupo de trabalhadores e de equalizar os custos de produção”. A autora afirma ainda que “[...] a negociação coletiva de trabalho deve ser entendida como um dos meios mais democráticos, modernos e eficazes de solução de conflitos coletivos de trabalho”. (STOLL, 2007, p. 70).



Os conceitos acima, que apresentam uma visão abrangente sobre o tema, apresentam alguns elementos comuns: o respaldo legal, atores (empregadores e trabalhadores ou suas representações) e o pano de fundo, o contrato (convenção ou acordo) coletivo, que vão agregando valor na medida em que evoluem no tempo. Atualmente, em razão das diversidades regionais, da natureza das atividades desenvolvidas e dos serviços prestados pelas organizações públicas, as necessidades a serem negociadas também se abriram em um leque de opções, em razão das demandas locais.

Neste sentido Stoll (2007) reforça que a negociação coletiva tem um sentido mais amplo não se restringindo a questões remuneratórias, mas visa, também, a disciplinar outras questões não previstas em lei. Questões como melhores condições de trabalho, forma de desempenho das funções e condições nas quais elas se dão.

[...] o governo federal vem implantando um programa de democratização das relações de trabalho no serviço público, tendo como principal ação a implantação de um sistema de Negociação Permanente, voltado para assegurar uma interlocução institucional dos representantes do governo e dos servidores públicos federais. (STOLL, 2007, p. 138).

É importante registrar que esta política tem na negociação coletiva um instrumento essencial para o gerenciamento de conflitos inerentes às relações de trabalho, por permitir o diálogo e promover a valorização do servidor público, peça fundamental na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, proporcionando maior transparência e controle social.

Entretanto, não obstante toda contextualização histórica que envolve o tema negociação coletiva no Brasil,

ao instituir em favor dos servidores públicos o direito à livre associação sindical, ao recurso extremo da greve, a Constituição manteve-se omissa quanto a estender-se o direito de negociação coletiva, ao qual os demais se encontram visceralmente ligados, formando um tripé. (PEREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p. 3).

A experiência brasileira no tocante à negociação coletiva, como a instituição da Mesa Nacional de Negociação Permanente na Administração Pública Federal, traz à luz a premente necessidade de dois tipos de investimentos: a) na adequação de ambientes organizacionais; b) em políticas de capacitação que propiciem a formação de seus quadros de pessoal, que lhes permitam o desenvolvimento de competências necessárias aos embates em ambientes negociais de forma igualitária, no que se referem aos conhecimentos, habilidades e atitudes próprias ao perfil de um negociador. Frente a todo este contexto, baseada na literatura

abordada, o que se espera é que através do estudo de caso seja possível diagnosticar se a implantação da Gestão por Competências nos Serviços de Gestão de Pessoas do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde propiciou o desenvolvimento de competências necessárias à formação de negociadores.

### **3 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa realizada constituiu-se de estudo de caso de natureza qualitativa, descritivo-exploratória, em face da natureza da pesquisa e dos objetivos propostos, realizada junto aos Gestores de Recursos Humanos do Ministério da Saúde de níveis hierárquicos diferenciados (no nível central) e dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde, utilizando-se questionários semi-estruturados para coletar os dados necessários.

A escolha da pesquisa descritivo-exploratória deve ao fato de nos permitir “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas” (MERRIAN, 2002, apud GODOY, 2005, p. 86), dentro do contexto como um todo. A pesquisa buscou responder à seguinte indagação: como a implantação da gestão por competências contribuiu com o desenvolvimento de negociadores dentro dos Serviços de Gestão de Pessoas dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde?

O Ministério da Saúde possui 82.198 servidores espalhados pelo país. Destes, aproximadamente 50 mil estão sob a responsabilidade de quatro Divisões e 22 Serviços de Gestão de Pessoas. Embora desenvolvam atividades semelhantes, um dos principais fatores que os diferenciam é o porte de estrutura organizacional que está relacionado ao número de servidores da folha de pagamento que cada unidade tem sob sua responsabilidade. Ou seja, para uma estrutura que contemple uma Divisão de Gestão de Pessoas é necessário um número igual ou superior a nove mil servidores e para uma estrutura de Serviço de Gestão de Pessoas, um número inferior a esse de servidores.

A princípio a pesquisa foi direcionada aos gestores de Recursos Humanos dos 26 Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde, representantes das Divisões e Serviços de Gestão de Pessoas, recentemente estruturados, e um representante do Nível Central, tendo sido encaminhado via e-mail o link do endereço eletrônico de acesso ao questionário da pesquisa com prazo preestabelecido para resposta. Em razão das dificuldades alegadas por alguns dos gestores em acessar o site devido às limitações impostas pelo provedor de internet do Órgão, foi providenciado o envio do questionário, novamente via e-mail para todos os gestores. Em

face da demora das respostas aos questionários enviados, buscou-se intensificar a amostra estudada, priorizando a participação de no mínimo um representante de cada região do país. Os estados que atenderam ao chamado, respondendo aos questionários enviados foram: Tocantins (Região Norte); Alagoas, Bahia e Rio Grande do Norte (Região Nordeste) com maior receptividade à pesquisa; Espírito Santo (Região Sudeste); Santa Catarina (Região Sul); e Brasília (Centro Oeste), representante do Nível Central.

A amostra estudada, portanto, foi composta por sete representantes, dos quais foram observados além do porte de estrutura organizacional, número de servidores sob sua responsabilidade, idade e experiência dos gestores no cargo. Foram consideradas, ainda, as diversidades regionais, ou seja, dificuldades na gestão (espaço físico, equipamentos, número de servidores na área de RH, meios de transporte, entre outras questões) e culturais (comunicação), a exemplo de algumas regiões em que a comunicação é feita por meio de lanchas ou no lombo de cavalo. Buscou-se pelo menos um representante de cada região do país, em face da necessidade de se conhecer o que esses gestores entendem ou vivenciam em seus locais de trabalho sobre o tema, seu desenvolvimento no âmbito de cada regional, bem como no nível central do órgão.

A opção de utilizar um questionário estruturado se deu em razão, principalmente, da distância e do tempo disponível para a realização da pesquisa de campo, que dificultaram a aplicação de entrevistas. Tendo em vista as diferenças regionais, o questionário estruturado composto predominantemente por questões abertas permite observar uma realidade de contextos diversificados, em que o grau de conhecimento de cada gestor reflete nas facilidades e dificuldades de lidar com o tema. Sendo assim, sua aplicação propiciou ao pesquisado a liberdade para responder de acordo com seu conhecimento e sua realidade.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado em dez perguntas abertas tomando como base o objetivo geral deste estudo, o referencial teórico estudado, aliados à observação da atual realidade a que estes gestores estão expostos. Buscou-se obter além dos dados pessoais, uma visão do nível de conhecimento que esses gestores possuem sobre os principais temas, incluindo-se ainda perguntas que permitiram conhecer a sua percepção sobre as mudanças trazidas pela implantação da Gestão por Competências, o desenvolvimento de competências, a negociação coletiva entre outros aspectos. O referido questionário foi enviado via email corporativo, que permite maior acessibilidade ao público alvo.

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo, por permitir “descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e texto” (MORAES, 1999, p. 8), e observar a influência do contexto em que a pesquisa se

insere. Essa metodologia facilita a compreensão dos dados investigados, bem como o confronto com a teoria estudada.

Os questionários foram tabulados e apresentados de forma descritiva, contemplando todas as respostas apresentadas pelos respondentes, para cada uma das questões e a sua correlação com a teoria abordada.

## **4 Resultado e análise dos dados coletados**

### **4.1 Contexto da pesquisa**

O Ministério da Saúde, órgão do Poder Executivo Federal, foi criado em 25 de junho de 1953 pela Lei n.º 1.920. Ao longo de sua história de quase 60 anos vem passando por diversas reformas em sua estrutura. Composto por uma força de trabalho de culturas diferentes (oriundos de outros órgãos) encontra-se numa situação em que seus servidores demonstram estar insatisfeitos e desmotivados em razão da descentralização de atividades com a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS) e da extinção de órgãos como o INAMPS sob sua administração indireta, com a consequente absorção dos servidores pela administração direta. Desse modo, o órgão vê-se diante de duas situações distintas: de um lado, as unidades descentralizadas (Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde), e de outro, no nível central, uma estrutura rígida e predefinida por regimento interno.

Os Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde encontram-se em cada unidade da federação, com estrutura mínima, contando atualmente com Divisões e Serviços de Gestão de Pessoas, cujos gestores são responsáveis por um grande contingente de servidores. Esses gestores apresentam pouco ou quase nenhum conhecimento sobre os temas de Gestão por Competências, Negociação Coletiva e o Desenvolvimento de Competências do Negociador.

Esses Núcleos enfrentam diariamente situações que envolvem servidores do quadro cedidos ao SUS, regidos por uma mesa de negociação específica do SUS, os quais são também servidores públicos federais amparados pela Mesa Nacional de Negociação Coletiva.

Já no nível central, a estrutura formal apresenta desafios impostos pela reforma da gestão pública, responsável pela elaboração e implantação de políticas. Seus integrantes vêm desenvolvendo incipiente trabalho de mapeamento de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) em áreas específicas, visando a configuração de um novo desenho

organizacional, mais coerente com o contexto contemporâneo e as exigências legais para a implantação da Avaliação de Desempenho, prevista para o exercício de 2011.

Em se tratando de negociação coletiva, já mencionado anteriormente, o órgão vem desenvolvendo ações tanto no âmbito do SUS quanto no nível central. Em junho de 2003 foi criado, no nível central, o Núcleo de Relações de Trabalho, com o objetivo de tratar as questões referentes às relações de trabalho dos servidores federais do Ministério, carentes de espaço apropriado para diálogo e discussão de suas reivindicações. Ainda como parte deste processo, em 25 de setembro de 2003, foi criada a Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde (MSNP/MS), vinculada à Mesa Nacional de Negociação Permanente da Administração Pública Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Embora venha enfrentando grandes obstáculos, especialmente quanto às questões que demandam o uso de recursos financeiros, os resultados têm sido muito positivos e vêm possibilitando o diálogo entre trabalhadores e representantes do governo. Assim, esta Mesa representa uma conquista dos trabalhadores do Ministério da Saúde.

No que diz respeito à gestão participativa, cabe registrar que foi instituído, em todos os Núcleos Estaduais, um Colegiado de Gestão Participativa. Entretanto embora esses colegiados estejam legalmente estabelecidos, não alcançaram os objetivos pretendidos, estando hoje praticamente desativados.

Em 2009, por meio do Decreto n.º 6.860, foi criada, na estrutura do Ministério da Saúde, a Coordenação Geral de Inovação Gerencial (CGIG), com variadas competências, entre as quais se destacam o monitoramento da Agenda Estratégica e a identificação de limitações para sua implantação e o apoio à melhoria de processos, estrutura e modelagem organizacional. A criação desta estrutura, pouco conhecida pelas unidades descentralizadas, gerou a expectativa da implementação de ações voltadas para implantação de ações de Gestão por Competências nos Núcleos Estaduais. Cabe ressaltar que recentemente esta Coordenação realizou a 1ª Oficina Nacional de Gestão por Competências, voltada para elaboração do Plano Anual de Capacitação de Servidores que, infelizmente, excluiu a participação dos gestores nesse primeiro processo.

## **4.2 Resultados e discussões**

Dos 26 Chefes de Divisão e Serviços de Gestão de Pessoas dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde, 24 são dirigidos por representantes do sexo feminino e dois do sexo

masculino. A amostra estudada (sete gestores) buscou, neste universo, representantes das cinco regiões brasileiras, ocupantes de chefias tanto de Divisão como de Serviço, e ainda representantes do nível central. A pesquisa revelou que seis gestores possuem idade superior a 46 anos, sendo que todos os respondentes são do sexo feminino. O tempo de trabalho no órgão é superior a 23 anos, totalizando cinco gestores. Destes, quatro ocupam a função há mais de cinco anos (vide quadro 2).

QUADRO 2 – DESCRIÇÃO DA AMOSTRA ESTUDADA

RESPONDENTE	SEXO	IDADE	FUNÇÃO	REGIÃO BRASILEIRA	FORMAÇÃO	TEMPO DE CASA
RESPONDENTE 1	Feminino	Acima de 46 anos	Chefe de Serviço	Nordeste	Superior	26 anos
RESPONDENTE 2	Feminino	Acima de 46 anos	Chefe de Divisão	Nordeste	Sem informação	25 anos
RESPONDENTE 3	Feminino	Acima de 46 anos	Chefe de Serviço	Centro Oeste	Superior	1 ano e cinco meses
RESPONDENTE 4	Feminino	52 anos	Chefe de Serviço	Sudeste	Superior	31 anos
RESPONDENTE 5	Feminino	Acima de 46 anos	Chefe de Serviço	Sul	Sem informação	04 anos
RESPONDENTE 6	Feminino	Acima de 46 anos	Chefe de Serviço	Nordeste	Sem informação	26 anos
RESPONDENTE 7	Feminino	Sem informação	Chefe de Serviço	Norte	Sem informação	23 anos

Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

Tomando como base a vivência no serviço público e a experiência na gestão, buscou-se com a aplicação do questionário o conhecimento que esses gestores detêm sobre os temas competências, negociação coletiva e gestão por competências. Assim, diante da questão “O que você entende sobre competências?”, percebe-se que todos os respondentes possuem algum conhecimento teórico sobre Competência, conforme pode ser visto no quadro abaixo:

QUADRO 3 – DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS PELOS RESPONDENTES DA PESQUISA

RESPONDENTE	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA	RELAÇÃO COM A LITERATURA
RESPONDENTE 1	Competência é “conhecimento, habilidade e atitudes” expressa pelo desempenho profissional e que agreguem valor à pessoa e à organização.	Competência é “conhecimentos, habilidades e atitudes e experiência credenciam um profissional a exercer determinada função”. Magalhães e Rocha (1997, p.
RESPONDENTE 2	Competência é “conhecimentos, habilidades e atitudes” que uma pessoa possui.	

RESPONDENTE 7	Competência “é o que uma pessoa possui frente a uma situação.”	14, apud Bitencourt e Barbosa, 2001)
RESPONDENTE 3	“Mobilização, a integração, a transferência de conhecimentos e recursos.”	Competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. “Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.” Boterf (1995, p. 15) Noção de competências como a “mobilização, integração e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos) numa situação específica [...]” Ruas (2003)
RESPONDENTE 4	“É algo que sabe fazer e o faz de forma eficaz.”	
RESPONDENTE 5	“Capacidade nata ou adquirida para desenvolver atividades.”	
RESPONDENTE 6	“Capacidade de pensar e agir, aprender, e adaptar às mudanças, responsável pelo desenvolvimento de competências.”	

Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa pela autora.

A segunda questão buscava compreender *o que os participantes entendiam por Gestão por Competências*. As definições apresentadas pelos respondentes, no Quadro 4, demonstram que alguns respondentes detêm maior domínio sobre o tema, em razão do conhecimento adquirido através do autodesenvolvimento e da efetivação de algumas ações em seus locais de trabalho.

#### QUADRO 4 – DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PELOS RESPONDENTES DA PESQUISA

RESPONDENTE	DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	RELAÇÃO COM A LITERATURA
RESPONDENTE 1	“Tem como diretriz a busca pelo autodesenvolvimento e possibilita um diagnóstico capaz de investigar as reais necessidades apresentadas no contexto do trabalho, bem como aquelas necessárias ao atingimento dos desafios estratégicos da organização. Valoriza o trabalhador como ator protagonista da organização, buscando seu comprometimento com os objetivos organizacionais através do alinhamento com as competências institucionais e com as competências comportamentais. [...]”	
RESPONDENTE 2	“É a capacidade de promover o contínuo aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada servidor.”	
RESPONDENTE 3	“Forma que a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências individuais e coletivas, gerenciamento.”	A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual grupal e
RESPONDENTE 4	“Na gestão por competências mapeamos as competências existentes e as necessárias,	

	adequamos as competências nos locais corretos para otimizar os resultados, aumentando a eficácia, as competências necessárias e não encontradas na organização, é necessário capacitar as pessoas, ou até mesmo contratar em alguns casos.”	organizacional-, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Brandão e Guimarães (2001)
RESPONDENTE 5	“Usar essa capacidade na liderança de equipes.”	
RESPONDENTE 6	“Desenvolver o conhecimento dos servidores para que ele desempenhe de melhor maneira suas atribuições, visando alcançar os objetivos da instituição.”	
RESPONDENTE 7	“É a capacidade orientada para o desenvolvimento do conjunto necessário ao desempenho das funções dos servidores.”	

Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa.

No que se refere ainda à Gestão por Competências, foi questionado se *com a instituição da gestão por competências na esfera pública, perceberam modificações quanto ao desenvolvimento de competências, solicitando exemplo*, sendo apresentadas as respostas no quadro a seguir.

#### QUADRO 5 – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – MODIFICAÇÕES QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

RESPONDENTE	MODIFICAÇÕES QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	RELAÇÃO COM A LITERATURA
RESPONDENTE 1	“As experiências da gestão por competências concentram-se na área de capacitação, o que demonstra que adoção da gestão por competências ainda está na fase inicial.”	Conceito de Gestão por Competências apresentados pela Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal “Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” Decreto 5.707 (BRASIL, 2006) “A nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, atribui ao conhecimento chave para a inovação e a melhoria da gestão pública, altera a
RESPONDENTE 2	“ainda não implantamos a gestão por competências neste Núcleo, apesar de concordar e acreditar que trará uma melhora na gestão.”	
RESPONDENTE 3	“Os profissionais de RH começaram a se mobilizar para implantar ações voltadas ao desenvolvimento de competências dos servidores.”	
RESPONDENTE 4	“ainda não percebeu mudanças concretas, apenas indícios, muita discussão, seria preciso chamar as lideranças para uma discussão mais profunda, ou seja, uma construção coletiva de um modelo de gestão por competências.”	
RESPONDENTE 5	“Sim, ultimamente essa ferramenta tem sido amplamente difundida no setor público, por meio de normatizações, entre outras, que visam aprimorá-las para sua prática.”	
RESPONDENTE 6	“Hoje há mais seriedade em oferecer ou	



	mesmo autorizar cursos solicitados pelos servidores, pois há uma maior visão da necessidade do serviço, daquilo que vai gerar mais conhecimento para o desenvolvimento das atividades. Exemplo: oferta de cursos a distância sempre relacionados às atividades do trabalho.”	separação entre o decidir e o executar, busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional), valoriza a informação compartilhada, e finalmente cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho”. AMARAL (2006)
RESPONDENTE 7	“Segundo o roteiro houve modificações.”	

Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa pela autora.

Quando questionados sobre a *Negociação Coletiva*, apresentaram as respostas mencionadas no Quadro 6 que demonstram, em sua maioria, um bom entendimento sobre o assunto. Percebe-se que alguns respondentes destacam a relação/processo democrático da negociação coletiva, ao passo que outros focam a tentativa de alcance de equilíbrio ou a atitude reivindicatória de direitos trabalhistas pelos servidores e seus sindicatos.

#### QUADRO 6 – DEFINIÇÃO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA PELOS RESPONDENTES DA PESQUISA

RESPONDENTE	DEFINIÇÃO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA
RESPONDENTE 1	“Relação democrática entre organização, trabalhadores ou seus representantes (sindicatos), onde são tratados assuntos de interesses de todos.”
RESPONDENTE 2	“Processo democrático onde as partes buscam resolver conflitos de forma equilibrada, pois estão presentes gestores e representantes dos trabalhadores.”
RESPONDENTE 3	“Reivindicações do grupo de trabalhadores, geralmente relacionadas às condições de trabalho e normalmente negociadas por sindicatos.”
RESPONDENTE 4	“Forma de gestão participativa é uma discussão em torno de um assunto que irá alterar uma conduta, uma carreira, ou até mesmo a implantação de um novo serviço, portanto todos os atores do processo são chamados a opinar e, a partir dessas discussões, atingir um resultado mais próximo do consenso.”
RESPONDENTE 5	“Dialogar com as partes, quais sejam servidores e representantes.”
RESPONDENTE 6	“Processo que visa atender o equilíbrio entre o que os servidores querem e os patrões podem ofertar, em construção no Brasil.”
RESPONDENTE 7	“Processo dinâmico voltado ao atingimento do ponto de equilíbrio entre interesses diversos.”

Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa pela autora.

O conhecimento básico demonstrado sobre o assunto explica-se pela novidade do tema na administração pública, e confirma o conceito de negociação coletiva apresentado por Stoll (2007, p. 26):

A negociação coletiva é o processo democrático por meio do qual as partes buscam, diretamente, uma composição para a regência das relações de trabalho que protagonizam. A negociação coletiva é, assim, o processo dinâmico voltado ao atingimento do ponto de equilíbrio entre interesses divergentes visando a satisfazer, transitoriamente, as necessidades presentes do grupo de trabalhadores e de equalizar os custos de produção.

Ainda sobre negociação coletiva, quando questionados sobre como essas ferramentas contribuíram para o desenvolvimento de competências necessárias para a negociação, afirmaram: na agregação do conhecimento/aumento da cultura institucional gerando segurança e coerência nas negociações; falta interesse por parte de alguns gestores em valorizar, reconhecer e aproveitar a oportunidade, perfil e habilidade da pessoa que se insere na negociação, dificultando e podendo sua participação.

Outra opinião afirma que essas ferramentas só contribuirão no desenvolvimento de competências quando estiverem culturalmente inseridas nas práticas administrativas. A habilidade de comunicação e a flexibilidade, com ênfase no comprometimento ético, também foram inseridas neste contexto.

Quando questionados sobre que ferramentas de Gestão por Competências julgam ter contribuído para o desenvolvimento dessas competências, ao se considerar que existam determinadas competências necessárias para a prática da negociação coletiva, as respostas variaram entre o desconhecimento, simples afirmação, a capacitação orientada, discussão com a equipe antes de tomar decisão, disseminação dessas ferramentas (entre outras na gestão) para que se possa ter uma cultura de desenvolvimento de competências no serviço público. Dentre as respostas encontradas, destacamos as dos respondentes 1, 3, 7, 6, 2 e 5, por sintetizarem as diferentes visões sobre o assunto: “habilidades de comunicação, o trabalho em equipe, flexibilidade, comprometimento ético para com a sociedade”; “considero os encontros promovidos pela Coordenação Geral como uma forma de desenvolver parte dessas competências; quanto ao aprimoramento, depende principalmente pela necessidade pessoal de cada liderança em buscar entre seus pares essas habilidades, sendo que algumas são natas” (Respondente 4); “Como afirma Dutra (1988), é preciso medir o nível de entrega do trabalhador, é uma troca, o meu conhecimento e o da organização, sua história. Mas também posso dizer que perpassa pelas oportunidades ofertadas, no aproveitamento das idéias viáveis e factíveis, pois esbarramos muito na questão do pouco recurso financeiro para promover várias ações de desenvolvimento” (Respondente 4).

Quando questionados se julgam ter desenvolvido competências, após a introdução do modelo de Gestão por competências, as respostas variaram dentro das opções apresentadas no

instrumento de pesquisa: dois respondentes afirmaram concordar totalmente; dois respondentes concordaram parcialmente, apresentando uma resposta justificada, afirmando que: “Muitas competências foram desenvolvidas a partir da necessidade de acompanhar o rumo que o APF está formando, para não ficar desatualizada, mas o investimento da APF foi parcial, grande parte do desenvolvimento dos servidores se deu às próprias custas, podemos observar no próprio sistema que o nível de escolaridade dos servidores não é proporcional ao número de servidores de nível médio e auxiliar. Temos no quadro de pessoal do Ministério da Saúde servidores de alta qualificação” (Respondente 4); um não concordou nem discordou em razão deste modelo de gestão ainda não ter sido implantado em sua organização; um discorda parcialmente, justificando que “a vontade por parte do servidor do autodesenvolvimento também é necessário para que ele venha a desenvolver estas competências” (Respondente 6) e um respondente deixou a questão em branco.

Ainda neste sentido foi questionado se houve alguma modificação no comportamento dos servidores envolvidos no processo quanto à prática da negociação coletiva. Apenas um respondente afirmou positivamente, quando da “escolha de servidores que seriam indicados para FCT, onde estes servidores foram escolhidos em reunião realizada com as equipes” (Respondente 2). Entre as negativas apresentadas, os principais motivos foram: “o modelo de gestão ainda não foi implantado” (Respondente 1); “não tem conhecimento de dados concretos para opinar” (Respondente 4); “ainda não é uma ferramenta totalmente difundida ou utilizada, especialmente nos Núcleos que não possuem mesa de negociação instalada” (Respondente 5); “ainda não está sendo utilizada a prática de negociação coletiva neste Núcleo” (Respondente 7). “desconheço” (Respondente 3); “ ” (Respondente 6).

Finalmente, foram apresentados dois questionamentos aos respondentes sobre sua atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho antes e depois da implantação desse modelo. Percebe-se que na maioria dos Núcleos contemplados nesta pesquisa, a Gestão por Competências não foi implantada e que a negociação coletiva ocorre de forma muito discreta. Os resultados obtidos estão no quadro abaixo:

**QUADRO 7 – ATUAÇÃO ANTES E DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PELOS RESPONDENTES DA PESQUISA**

ANTES	DEPOIS
<i>Não foi implantado este modelo de gestão na minha organização.</i>	<i>Não foi implantado este modelo de gestão na minha organização.</i>
Antes os servidores não participavam do processo decisório.	Sempre que possível reunimos os servidores antes de termos alguma decisão sobre o andamento dos trabalhos.

<p>Para gerir pessoas é preciso negociar sempre e primar pelo consenso; não existe ditadura, é preciso democratizar os ambientes de trabalho.</p>	<p>Hoje estamos negociando espaço no ambiente de trabalho, por ações inconsequentes de alguns dirigentes, no meu estado. Estamos há cerca de dez anos lutando por espaço digno para se trabalhar, atuamos em espaços apertados, funcionando em uma sala de três e quatro setores, servidores que disputam a cadeira, a mesa e o computador para exercer as suas atividades laborais. Vejo esta ação como uma negociação coletiva, pois visa o bem estar, bem como otimizar resultados;</p>
<p>Uma atuação de forma muito pontual. Participar de reunião com Sindicato e Federação, para resolução de assuntos específicos e/ou prestar esclarecimentos a grupos de servidores sobre assuntos de seus interesses, como Carreira, redistribuição de servidores da FUNASA, Planos de Saúde, etc.</p>	<p>Uma atuação de forma muito pontual. Participar de reunião com Sindicato e Federação, para resolução de assuntos específicos e/ou prestar esclarecimentos a grupos de servidores sobre assuntos de seus interesses, como Carreira, redistribuição de servidores da FUNASA, Planos de Saúde, etc.</p>
<p>Usar esta prática. Não tinha nenhuma.</p>	<p>Ainda não foi implantado nesse Núcleo. Não sentimos mudança alguma direcionada ao Estado.</p>

Fonte: dados transcritos dos instrumentos de coleta de dados.

Os dados anteriores demonstram que a experiência dos respondentes quanto a atuação em negociação coletiva acontece de forma pontual e muito incipiente, evidencia também que a Gestão por Competências ainda não foi implantada no âmbito dos Núcleos Estaduais.

## 5 Considerações finais

Com base no referencial teórico abordado, assim como nos resultados da pesquisa de campo realizada com sete gestores representando as cinco regiões geográficas do país e o nível central do Ministério da Saúde, a região nordeste foi a mais representativa. Este estudo buscou ouvir representantes de estruturas diferenciadas em razão do número de servidores que estas representações possuem sob sua responsabilidade. Quanto ao representante do nível central, sua participação é importante em razão das ações que já estão acontecendo, pois traz a contribuição quanto a sua percepção dentro da estrutura formal e da realidade local.

Embora estes gestores tenham demonstrado certo conhecimento sobre os temas abordados na pesquisa, percebe-se que são incipientes as ações no contexto dos Núcleos

Estaduais. Na percepção dos participantes, a gestão por competências está voltada para a capacitação, direcionada para o desempenho de atividades, demonstrando ser, ainda, um processo em fase inicial. Contudo, já se percebe certa mobilização dos RH para a implantação de ações voltadas para o desenvolvimento de competências dos servidores. Embora seja uma ferramenta amplamente difundida e da consciência de que esse modelo trará melhoria na gestão, ainda não foi implantada nos Núcleos Estaduais, não sendo possível perceber mudanças, apenas indícios, e muita discussão, porém sem a presença das lideranças regionais para que o processo possa ser construído de forma coletiva.

A pesquisa demonstrou inicialmente, que embora tenha sido instituída por decreto desde 2006 na Administração Pública Federal, a Gestão por Competências ainda não foi implantada nos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde, conforme abordado na justificativa deste trabalho, limitando sua contribuição ao desenvolvimento de negociadores dentro dos Serviços de Gestão de Pessoas. A experiência apresentada por esses gestores deveu-se mais ao seu autodesenvolvimento, do que à implantação do modelo, praticamente inexistente.

Por outro lado, permitiu a identificação de um processo em andamento, de mapeamento de competências, no nível central, que foi agilizado após a publicação do Decreto n.º 7.133, de 19 de março de 2010, que trata da Avaliação de Desempenho individual e institucional, visto que o mesmo delimitou prazos para sua implantação, gerando a necessária adequação dos órgãos públicos federais, dentre eles o Ministério da Saúde, que finalmente envolverá os Serviços de Gestão de Pessoas dos Núcleos Estaduais em razão da aplicação da avaliação de desempenho.

A pesquisa permitiu, por meio de revisão bibliográfica, o acesso a uma vasta literatura sobre a Gestão por Competências, mas ainda é escassa a informação sobre o tema estudado “Desenvolvimento de Competências do Negociador”. De forma consistente e divulgada no âmbito do poder executivo até o momento, apenas a iniciativa do governo federal na realização de Especialização em Negociação Coletiva, demonstra o seu interesse na formação de negociadores que facilitarão as negociações cada vez mais presentes nas relações de trabalho no setor público, bem como permitir a esses participantes acompanhar o esforço governamental no sentido de regulamentar o processo de negociação no serviço público brasileiro.

Cabe registrar que a dificuldade enfrentada para obter o retorno dos questionários enviados permitiu-nos algumas reflexões: a) o assunto é relativamente novo na administração pública, e em especial nos Serviços de Gestão de Pessoas, denotando falta de conhecimento técnico/prático e segurança necessária para a discussão e apropriação do tema. Esta

apropriação só se concretizará com o envolvimento desses gestores no processo, transformando-os em agentes envolvidos e comprometidos com o modelo de gestão proposto, o que requer tempo e investimento no desenvolvimento de competências necessárias; b) falta domínio no manuseio do instrumento de pesquisa utilizado para a obtenção de resultados; c) falta tempo e/ou prioridade para atendimento à pesquisa em razão do acúmulo de trabalho.

O que se percebe é que embora a pesquisa tenha apresentado certa limitação quanto ao número de gestores alcançados, permitiu análise representativa de todas as regiões, do nível de conhecimento e envolvimento desses gestores. O estudo demonstrou que falta investimento em capacitação específica para a formação e preparação desses gestores, que incluam o desenvolvimento de competências voltadas para a formação de negociadores no âmbito local, como também na comunicação/divulgação de eventos de formação e incentivo para a necessária apropriação do tema.

## Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, 67-86, 1967-2007. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf)>. Acesso em: 31 jul.2010.

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

ANTONELLO, Cláudia Simone. **Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências**. Aletheia, n.26, p.146-167, jul./dez. 2007.

BITENCOURT, Claudia Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências: Articulando indivíduos, organizações e sociedade. Gestão Contemporânea. 2ª Edição, Cap. 10, 2001. p. 175-195.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n. 1, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <[www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf](http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf)>. Acesso em: 29 jun.2010.

\_\_\_\_\_, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília 56(2): 179-194 Abri./Jun. 2005. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=comdocument&task=catview&gid=848&Itemid=129>>. Acesso em:

\_\_\_\_\_, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. Estudos em psicologia, 2007, 12(2), 149-158.

BRASIL. Decreto 7.133, de 19 de março de 2010. Brasília, 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/Decreto/D7133.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Brasília, 2006. Disponível: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/\\_Dec\\_princi](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/_Dec_princi)>. Acesso em: 09 jul. 2010.

CASTRO, Rodrigo Batista. Eficiência, eficácia e efetividade na administração pública. EnANPAD 2006, Salvador/BA – Brasil, 23 a 27 de setembro de 2006. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi et al. Competências e o novo serviço Público: as Atribuições dos Gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. Artigo apresentado no II encontro de Gestão de pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba/PR, nov., 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2010.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV 34(3): 125-140, Mai./Jun. 2000. Disponível em <[http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp.rap/artigos.asp?ed\\_edi=4](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp.rap/artigos.asp?ed_edi=4)>. Acesso em: 13 jul. 2010.

KILIAN, Dóris Krause. **Negociação coletiva de trabalho**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p.7-32, 1999. Disponível em <[http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)>. Acesso em: 13 jul. 2010.

PEREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura. Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro. Trabalho apresentado no XIII Congresso Internacional del CLAD Sobre LA Reforma del Estado y de la Administracion Pública, Buenos Aires, Argentina, 4-7 nov.2008. Disponível em <[www.mp.gov.br/hostites/seges/clad/documentos/duvanier.pdf](http://www.mp.gov.br/hostites/seges/clad/documentos/duvanier.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2010.

PIRES, Alexandre Kalil, et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RUAS, Roberto. Gestão por Competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. Selecionado para apresentação no Congresso Internacional Gestão de RH – Nov./2003, Grenoble França.

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

## Anexo A - Instrumento de coleta de dados

### PESQUISA SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: DIFICULDADES E DESAFIOS PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Aluna – Marli Sorel de Araújo Gonçalves – EA/UFRGS  
Orientadora – Profa. Ângela Garay – EA/UFRGS

Sou aluna do curso de especialização em Negociação Coletiva. Estou fazendo uma pesquisa para “Identificar e avaliar os fatores essenciais da Gestão por Competências que contribuíram no desenvolvimento de negociadores dentro dos Serviços de Gestão de Pessoas dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde”. 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,  
Marli Sorel de Araújo Gonçalves

---

\*Obrigatório

## DADOS PESSOAIS

ÓRGÃO \*

UF \*

CARGO/FUNÇÃO \*

SEXO \*

IDADE \*

TEMPO DE TRABALHO NO ÓRGÃO \*

TEMPO NA FUNÇÃO \*

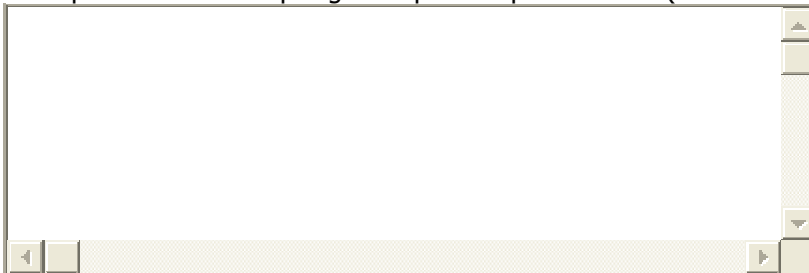


## PERGUNTAS ESPECÍFICAS

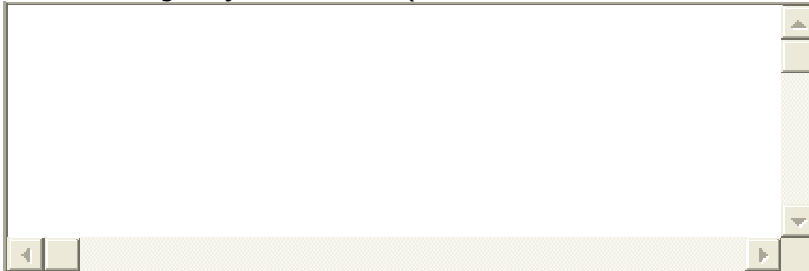
1. O que você entende sobre competências? \* (Pode colocar de forma bem sucinta)

A rectangular text input field with a light beige background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, and on the bottom side, there are two small square buttons.

2. O que você entende por gestão por competências? \* (Pode colocar de forma bem sucinta)

A rectangular text input field with a light beige background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, and on the bottom side, there are two small square buttons.

3. E sobre negociação coletiva? \* (Pode colocar de forma bem sucinta)

A rectangular text input field with a light beige background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, and on the bottom side, there are two small square buttons.

## ALINHANDO CONCEITOS...

Para alinharmos os conceitos, apresentarei para você as definições dessas três noções que estou usando na elaboração desse trabalho.

### DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA:

Competência é a que ocorre em função capacidade de mobilização de conhecimento, habilidades e atitudes (recursos de competências) pelo indivíduo frente a uma situação, atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da integração com outras pessoas. O indivíduo também é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e a si próprio (auto-realização). (ANTONELLO, 2007, p. 154)

## DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

É a "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição". ( Decreto n.º 5.707/06)

## DEFINIÇÃO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA:

A negociação coletiva é o processo democrático por meio do qual as partes buscam, diretamente, uma composição para a regência das relações de trabalho que protagonizam. A negociação coletiva é, assim, o processo dinâmico voltado ao atingimento do ponto de equilíbrio entre interesses divergentes visando a satisfazer, transitoriamente, as necessidades presentes do grupo de trabalhadores e de equalizar os custos de produção. (STOLL, 2007, p.26)

4 - Bom, seguindo o roteiro, com a instituição da Gestão por Competências na esfera pública, gostaria de saber se você percebeu modificações quanto ao desenvolvimento de competências? Poderias me

dar um exemplo? \*

5. E se pensarmos que existem determinadas competências necessárias para a prática da negociação coletiva, dentre elas: habilidade de comunicação, o trabalho em equipe, flexibilidade, comprometimento ético p/ com a sociedade, que ferramentas de Gestão por competências você julga que contribuíram para o desenvolvimento dessas competências? \*

6. Como (ou de que forma) essas ferramentas contribuíram no desenvolvimento de competências necessárias para a negociação? \*

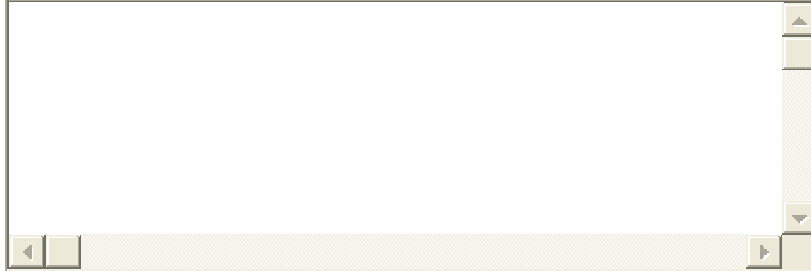
7. Você julga que desenvolveu essas competências após a introdução do modelo de Gestão por competências? \*

- Concordo totalmente

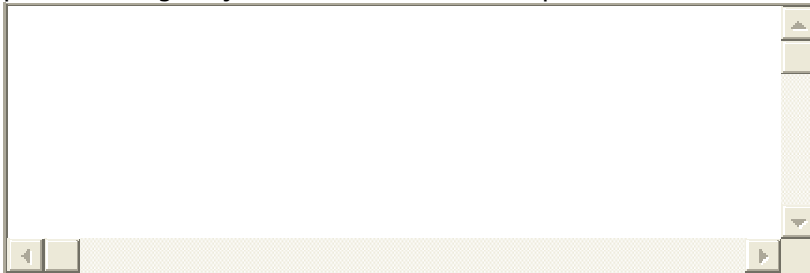
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Se as respostas à questão 7 forem "Discordo parcialmente" ou "Discordo totalmente", que fatores/ferramentas você acredita possam motivar e / ou facilitar o desenvolvimento dessas

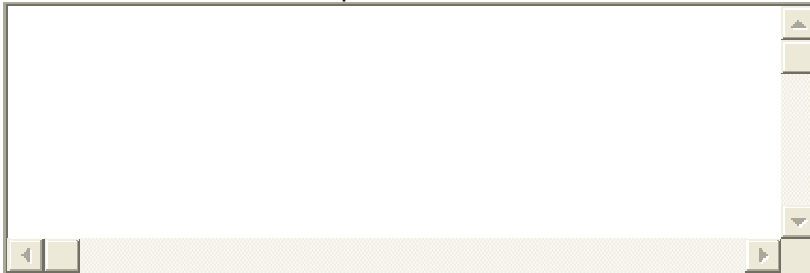
competências? \*



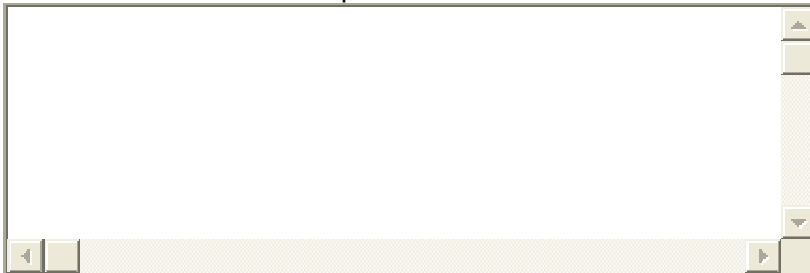
8. Houve alguma modificação no comportamento dos servidores envolvidos no processo quanto a prática da negociação coletiva? Cite um exemplo. \*



9. Qual a sua atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho, antes da implantação desse modelo? Cite um exemplo. \*



10. Qual a sua atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho, após a implantação desse modelo? Cite um exemplo. \*



Enviar