

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

Sérgio Brandão Stering dos Anjos

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA E GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS NO GOVERNO FEDERAL,
E O SISTEMA DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

PORTO ALEGRE

2010

Sérgio Brandão Stering dos Anjos

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA E GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS NO GOVERNO FEDERAL,
E O SISTEMA DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada 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.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre

2010

Sérgio Brandão Stering dos Anjos

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA E GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS NO GOVERNO FEDERAL,
E O SISTEMA DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada 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.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Paulo Motta

Prof. Sidinei Rocha de Oliveira

Dedico esse trabalho à minha noiva Daniela, que tem sido minha parceira e companheira nessa minha grande caminhada, e tem dado muita força para que eu venha a concluir com sucesso minha especialização.

Agradeço aos meus pais (Raimundo e Vanda), em primeiro lugar, pela educação que eles me deram, inclusive a boa formação que tive por estudar em bons Colégios, como o Antônio Vieira e Anchieta (em Salvador). A grande pessoa que sou hoje devo a eles. O fruto da dedicação deles a mim e a meus irmãos é algo imensurável. Meu maior tesouro são eles.

“As pessoas não são nobres desde o nascimento, mas se enobrecem através de suas ações. As pessoas não são medíocres desde o seu nascimento, mas tornam-se assim através de suas ações. Se existe alguma diferença entre as pessoas, então essa diferença está somente nas suas realizações. ”

(Daisaku Ikeda)

RESUMO

Abordaremos o tema Negociação Coletiva e Gestão de Pessoas por competências no governo federal, e focando no SISTEMA DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, inicialmente constatando inúmeros problemas na história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira, marcada por uma série de discontinuidades e dificuldades expressivas. Na década passada, houve um aumento exorbitante do quantitativo de cargos organizados em carreiras do serviço público federal, como também fortes distorções de remuneração, resultando nas pressões por reposição de perdas salariais, e ainda desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas provenientes das pressões por reposição das perdas salariais. Observamos que inúmeros são os desafios nos processos de negociação, como a constante análise de necessidades de competências nas organizações. Grande desafio é a construção de uma cultura de negociação adaptando-se a um novo modelo de gestão que vem sendo buscado e implantado pelo governo federal. Enfim, esse trabalho tentará mostrar, dentre outras coisas, que, apesar do governo federal vir buscando institucionalizar a negociação coletiva com os servidores públicos federais e suas entidades, o processo ainda não amadureceu o suficiente, de forma que atenda aos anseios da categoria dos servidores a nível nacional, devendo se preocupar mais em buscar discutir pontos polêmicos com esses servidores e suas entidades sindicais. Ainda tem muito que avançar na atual Conjuntura.

Palavras-chaves:

Gestão de pessoas por competência. Negociações Coletivas no Brasil. Organização Pública. Gestão de Desempenho.

SUMÁRIO

1.Capítulo 1	
1.1 Introdução	10
1.2 Importância do Tema.....	10
1.3 Objetivos	11
2.Capítulo 2 – Gestão de Pessoas	12
2.1 Gestão de Pessoas por Competências	12
2.2 Gestão de Pessoas por Competências versus Gestão Tradicional de Pessoas	15
2.3 Gestão por Competências na Administração Pública Federal	18
Carreiras, Cargos e Remuneração.....	19
Avaliação de Desempenho	24
2.4 Uma Nova Abordagem da Avaliação de Desempenho para a Administração Pública Brasileira	32
Avaliação de Desempenho Individual	37
Competência e Avaliação de Desempenho na negociação.....	38
2.5 A gestão das Relações de Trabalho e a Negociação Coletiva.....	39
Aspectos Conceituais do sistema das Relações de Trabalho	39
Tipos de Sistemas de Relações de Trabalho	40
A transição do sistema das Relações de Trabalho no Brasil.....	40

Negociação Coletiva no setor público: O papel ambíguo do governo.....	41
2.6 Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro.....	42
A negociação coletiva como instrumento estratégico de gestão.....	47
As entidades sindicais de servidores públicos e a negociação coletiva.....	48
O desenvolvimento de competências negociais e a visão estratégica da negociação coletiva.....	49
2.7 Institucionalização da negociação coletiva.....	50
3. CONCLUSÃO	53
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

Capítulo 1

1.1 - Introdução

Esse trabalho irá focar, dentre outras, a importância da qualificação profissional dos servidores públicos pelo Governo Federal, mostrando o quanto é importante a figura da negociação coletiva dentro da Política da Gestão Governamental.

Também é importante a implantação da gestão da educação profissional na formação e aprimoramento dos servidores públicos para uma boa prestação de serviços à população brasileira.

O processo de negociação coletiva deve constituir numa ferramenta de grande valia que venha possibilitar uma definição de critérios detalhados para iniciativas de avaliação de servidores, e essa avaliação auxiliará na identificação do perfil geral dos respectivos servidores.

1.2 - Importância do Tema

Uma luta histórica do sindicalismo brasileiro volta a ser debatida entre as entidades dos servidores públicos federais e o Governo: a institucionalização da negociação coletiva dos servidores públicos. A Bancada Sindical do Grupo de Trabalho (GT) apresentou ao Executivo a proposta do Sistema de Negociação Permanente da Administração Pública Federal (Sinp/Federal), no dia 12 de setembro, e aguarda a análise da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento (MPOG).

O problema ou objeto da pesquisa pode se originar de diferentes vertentes, sendo que iremos abordar a gestão da educação profissional na formação e aprimoramento dos servidores públicos como forma de prestar bons serviços aos cidadãos, mostrar o quanto é importante para o equilíbrio das relações de trabalho conhecer os princípios da negociação coletiva e conhecer os seus limites, como também mostrar a nova regulação do sistema das relações de trabalho através da negociação coletiva.

1.3 - Objetivos

Mostrar a negociação coletiva como instrumento estratégico de gestão, onde a Gestão por Competência se coloca a serviço para o desenvolvimento de negociadores, abordando a gestão das Relações de Trabalho e a Negociação Coletiva; mostrando o papel ambíguo do Governo na Negociação Coletiva, no Setor Público, e comentando a regulamentação da negociação coletiva de trabalho no setor público.

Este trabalho está dividido em capítulos. O capítulo 2 – Gestão de Pessoas inicia falando da gestão de pessoas por competências, explicando o que vem a ser um modelo de gestão de pessoas; falando do propósito de desenvolver pessoas por competência como forma de compatibilizar o desempenho individual com os objetivos organizacionais; um enfoque de como consiste o modelo de gestão por competências em comparação com o modelo tradicional; que uma das maiores dificuldades é a complexidade em adequar a tecnologia da Gestão de Pessoas por Competências à gestão pública; que na gestão por competências na Administração Pública Federal consiste num desafio cultural a

transformação de estruturas burocráticas, hierarquizadas e com tendência a um processo de isolamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. Faz um comparativo com Gestão Tradicional de Pessoas, fala da avaliação de desempenho individual e na Administração Pública brasileira, comenta sobre gestão das Relações de Trabalho e a Negociação Coletiva, sobre a transição do sistema das Relações de Trabalho no Brasil. Também faz uma explanação sobre o papel ambíguo do governo na Negociação Coletiva no setor público, sobre a negociação coletiva como instrumento estratégico de gestão e sobre a negociação coletiva no serviço público brasileiro. Relaciona o desenvolvimento de competências negociais com a adoção de visão estratégica da negociação coletiva. Fala sobre o papel das entidades sindicais de servidores públicos quando se trata de negociação coletiva. E, por fim, fala da institucionalização da negociação coletiva através de um Sistema de Negociação Permanente (Sinp/Federal) pela Bancada Sindical do Grupo de Trabalho (GT).

2. Gestão de Pessoas

2.1 Gestão de Pessoas por Competências

Segundo Fischer (2002) e Dutra (2004), um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como modo pela qual uma instituição se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, e, para isso, deve se estruturar definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Através desses mecanismos, traça diretrizes e orienta os estilos de como irão atuar os gestores em relação com aqueles que nela trabalham.

A gestão de pessoas por competências consiste num modelo de gestão com o propósito de reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, que agregará valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004). Esse modelo é especificamente útil às organizações onde o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são cruciais à sua competitividade.

Os conceitos adotados no desenvolvimento desse modelo são:

- Capacitação para desenvolvimento de competências é o ato de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, com a intenção de “alinhar”, de forma mais atuante, o potencial dos servidores ao cumprimento de metas na instituição, como também de proporcionar-lhes alternativas de realização profissional;

- Conhecimento é a dimensão do saber, como sendo uma série de informações captadas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe possibilitam organizar a realidade e capacitar o mundo que o tornea de alguma racionalidade;

- Habilidade é a dimensão do saber-fazer, que corresponde à capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificando situações de contestação e fazendo uso produtivo do conhecimento adquirido, valendo-se dele com intenção de atingir um propósito específico;

- Atitude é a dimensão do querer saber-fazer, correspondendo aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Por serem adquiridos no decorrer de sua existência, terá uma conotação diferente de comportamento. As atitudes constituem em algo mais inato ao indivíduo, manifestando-se de forma espontânea, retratando sua personalidade.

Na Gestão por Competências para planejamento das necessidades de capacitação, opta-se por desenvolver pessoas por competências para atender à necessidade de compatibilizar o desempenho individual com os objetivos

organizacionais, que exigem, para o seu alcance, competências dos servidores bem além da simples execução de tarefas, fazendo com que a organização busque fortalecer a capacidade de aprender de sua equipe. Permite, ainda, direcionar o foco ao que for necessário para que a instituição atinja seus objetivos operacionais e estratégicos, não descartando a possibilidade para que servidores desenvolvam competências diversas daquelas relacionadas ao desempenho de seus papéis.

Podemos citar inúmeras vantagens na adoção desse modelo de Gestão por Competências para planejamento das necessidades de capacitação, como a sistematização do Plano de Desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir das necessidades reais e não de demandas aleatórias; o alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais; a gestão focada em resultados e desenvolvimento; a visão de futuro da instituição resumida em ações de pessoas; aproveitamento dos talentos existentes na instituição; a preparação do servidor para desempenhar funções futuras; a elaboração de planejamento das ações de desenvolvimento; desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento, dentre outras.

A gestão de pessoas por competências deve se firmar baseando-se numa perspectiva de administração de carreiras. Não deve a carreira ser encarada como um caminho rígido, mas sim como uma continuidade de posições e de tarefas realizadas por uma pessoa, conciliando desenvolvimento pessoal com desenvolvimento organizacional. As próprias pessoas devem ser encaradas como principais agentes do sistema de administração de carreiras, que devem gerenciar suas carreiras baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pelas instituições e pelo mercado de trabalho.

A gestão de pessoas por competências coloca lado a lado organização e pessoas, propiciando um processo contínuo de troca de competências. A

instituição transfere seu patrimônio às pessoas, preparando-as e enriquecendo-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. E as pessoas, por sua vez, transferem à organização seu aprendizado, ao desenvolver sua competência individual, proporcionando-lhe condições para enfrentar novos desafios (ARTHUR, 1996).

O estilo de gestão dos gestores diretos das equipes de trabalho integra ainda o modelo de gestão de uma organização, quer dizer, a maneira pela qual o gestor atua ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento. O desenho organizacional, modo pelo qual o modelo opera a estrutura específica da organização do trabalho dos profissionais especializados, e a forma pela qual eles prestam serviços a seus clientes também são elementos constituintes do modelo (FISCHER, 2002).

2.2 Gestão de Pessoas por Competências versus Gestão Tradicional de Pessoas

Ao longo dos últimos anos a forma de gerir pessoas tem gerado uma grande preocupação nos indivíduos, gestores, dirigentes e profissionais de recursos humanos. Imprescindível substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo.

No modelo de Gestão de Pessoas por Competências as estruturas são amplamente descentralizadas, e não verticalizadas e centralizadas como na Gestão tradicional. Tarefas tornam-se integrais e complexas, e não mais fragmentadas e padronizadas, passando a exigir, em todos os níveis da organização, pessoas capazes de pensar e executar diversas atividades ao mesmo tempo. Não há mais a rígida divisão entre trabalho mental e manual. O trabalho

na Gestão de Pessoas por Competência tem a produção fundamentada na flexibilidade, na diversificação e autonomia, no uso da tecnologia com automação flexível e perfil de servidor gestor e multifuncional.

A difusão do modelo de Gestão de Pessoas por Competências entre as organizações públicas brasileiras é recente. A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP realizou um diagnóstico das atividades de gestão de RH do Executivo Federal, levantando questões e desafios para o desenvolvimento de competências no setor público, com relatos de várias organizações de governo que estão aplicando a abordagem da competência em um ou mais dos seus subsistemas de gestão de RH.

A complexidade em se adequar a tecnologia da Gestão de Pessoas por Competências à gestão pública, foi apresentada como uma das maiores dificuldades (43,75%). A Legislação e a estrutura organizacional burocratizada e altamente hierarquizada podem ser os responsáveis. A falta de um modelo estruturado também contribuiu para a dificuldade em legitimar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências nas organizações públicas, faltam iniciativas federais neste sentido. A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e o mapeamento de competências dos servidores, surge como desafio adicional não apenas para atividades de recrutamento e seleção, mas para a integração da abordagem de competências a todos os processos de gestão de pessoas das organizações de governo (ENAP, 2005).

Um dos grandes problemas enfrentados pela gestão pública é a compreensão dos conceitos que envolvem a Gestão de Pessoas por Competências, refletida na dificuldade ao se realizar o mapeamento de competências (37,5%), primeira etapa da GPPC. Quanto a cultura das organizações governamentais, no que se refere à estabilidade de servidores e

descontinuidades de ações, elas se transformam em obstáculos para a Gestão de Pessoas por Competências.

Os novos conceitos como: espaço ocupacional, carreiras sem fronteiras, flexibilidade, autodesenvolvimento, descentralização, introduzidos pela tecnologia da GPPC são incompatíveis com o ambiente organizacional das organizações públicas, engessado pela burocracia ao modelo tradicional de gestão de pessoas, baseado em cargos e no controle do indivíduo.

A presença de uma área de RH bem definida e de carreiras estruturadas é o principal acesso a esse modelo na administração pública, elementos base da GPPC. Surge como principal desafio para a implantação, o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados ao GPPC em organizações públicas, observadas as suas especificidades culturais e atribuições particulares, (ENAP, 2005).

Para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas com base em competências, cada organização deve considerar as peculiaridades do seu “negócio”, de forma a atender seus objetivos institucionais, assegurar o alinhamento do modelo com a cultura e orientações estratégicas, garantir flexibilidade diante de mudanças e estimular um ambiente de autodesenvolvimento, trabalho participativo e multifuncionalidade.

O modelo tradicional apoiado na burocracia já não fornece mais resposta à atual realidade vivida na Administração Pública, e sim oferece legitimidade e racionalidade às atividades da gestão pública. As incertezas do ambiente constituem uma força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo, segundo Dimaggio e Powel (2005). As instituições públicas adotam este modelo para aumentar a sua legitimidade e demonstrar que estão ao menos tentando melhorar suas condições de trabalho. De modo geral, quanto mais ampla a população de pessoas empregadas ou a

quantidade de clientes servidos por uma organização, maior a pressão sentida pela organização para oferecer os programas e serviços oferecidos por outras organizações. Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade da organização moldar-se em outras organizações que considera bem sucedidas.

Segundo DiMaggio e Powel (2005), ocorre isomorfismo no formato de implantação da GPPC, através de dois modos: mimético e normativo. Mimético, porque as organizações públicas estão se baseando nos resultados do setor privado, e normativo porque se baseiam em uma mesma base teórica, eles tenderão a enxergar os problemas da mesma maneira, a considerarem como normativamente sancionados e legitimados os mesmos procedimentos, estruturas e políticas, e tomarão decisões de maneira similar. Apesar disso, os resultados deste isomorfismo não são completos, pois o modelo de GPPC é incompatível com a atual estrutura organizacional e legislação do setor público brasileiro.

2.3 Gestão por Competências na Administração Pública Federal

O crescimento do interesse por esse tema, enquanto objeto de estudos e pesquisas, a partir de 2001, direciona para uma convergência importante no conceito de competências, articulada com base em três dimensões que já abordamos inicialmente, que são conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse contexto, o desafio que se coloca à administração pública é o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e com tendência a um processo de isolamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. No setor público, mais do que em qualquer outro setor, a base fundamental da abordagem de competências passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências

necessárias ao cumprimento da missão da entidade, deixando de ser meramente o desenho de cargos.

Estudos apresentam algumas premissas para adoção da gestão por competências, que auxiliam na reflexão das dificuldades de implementação do modelo na administração pública. A primeira consiste na passagem do foco do controle para o foco do desenvolvimento. A segunda refere-se à passagem do foco nos instrumentos para o foco no processo. Já na terceira temos o foco no interesse conciliado ao invés do foco no interesse da administração, consistindo na busca de desenvolvimentos mútuos, de forma dinâmica, tornando-se a negociação crucial. E a quarta refere-se ao foco no modelo integrado e estratégico, ao invés do foco no modelo construído por partes desarticuladas entre si.

O mapeamento de competências, como marco inicial do processo de implantação do modelo, consiste no procedimento que permite identificar a lacuna de competências. É de fundamental importância que esse mapeamento seja preciso, pois a partir dele que decorrem os esforços da organização para captar e desenvolver as competências de que necessita a organização. Isso presume definição prévia da missão na administração pública, conhecimento efetivo da estrutura e do funcionamento do órgão, e razoável grau de envolvimento dos gestores e dirigentes para legitimar o processo de implantação do modelo de gestão por competências.

Carreiras, Cargos e Remuneração

Temos como uma das causas da desmotivação da maioria dos servidores civis federais a ausência de uma política de reconhecimento e da remuneração

baseada nas competências adquiridas e demonstradas, que levem a resultados. Ideal é que a definição dos níveis salariais e a progressão dos servidores reflitam as avaliações de competências e resultados desses, ou seja, a avaliação do desempenho deve ser considerada para o alcance da progressão funcional (ascensão na carreira), como também para a remuneração variável do servidor. Na atual sistemática de planejamento de cargos e remunerações, no serviço público federal, é dificultado o estabelecimento de uma política de reconhecimento pelo desempenho.

Uma pesquisa realizada pela servidora Isabel Corte Real, da Missão do Projeto EuroBrasil (Brasília, Fevereiro de 2006), com base num documento realizado pela SRH/MP sobre vencimentos, gerou um Relatório que conclui:

a) “a Gratificação de Atividade - GAE, atribuída ao PCC e planos correlatos das autarquias e fundações públicas corresponde a percentagem de 160% do vencimento básico;

b) as gratificações de desempenho situam-se entre 50% a 100% do valor do vencimento básico, sendo mais comum que se fixem à volta dos 55% no caso das carreiras; no caso do PCC e planos correlatos são superiores a 100%;

c) enquanto não existe regulamentação da gratificação, se paga em regra um percentual do valor total previsto; quando há regulamentação, há variações na atribuição, mas, na prática, ninguém recebe menos do que 60%;

d) há gratificações de desempenho calculadas na base de um sistema de pontos (cesta de pontos) e/ou valores absolutos e outras que são percentuais do vencimento básico;

e) há ainda abonos que se praticam na base do percurso individual de parte dos servidores, como por exemplo, anuênios (correspondentes a 1% do vencimento básico para cada ano trabalhado) e as incorporações de funções gratificadas (incorporadas à remuneração a partir do quinto ano de ocupação de funções de chefia e assessoramento, à razão de um quinto/décimo para cada

ano de permanência na função a partir do quinto ano), transformados em vantagens pessoais em 1997 - (por decisão judicial esses direitos se estenderam até 2001, portanto não mais aplicáveis aos servidores que ainda não tinham este direito assegurado na data de transformação, com as alterações introduzidas pelo Poder Judiciário).”

As gratificações associadas ao desempenho são:

- a) todas pagas com base em duas parcelas: a avaliação institucional e a avaliação individual;
- b) tipificadas, ainda que com modelos diferentes, a partir da base de cálculo.

A investidora em cargos de confiança deve ser baseada não somente nas competências específicas, mas também nas genéricas, devendo ser avaliado por meio de um processo objetivo, impessoal e mais transparente possível. Na adoção do modelo de gestão por competências, para investidora no cargo, o processo de avaliação passa a priorizar o critério “competências adequadas”, com menor peso para o critério “relação de confiança”. Ou seja, passamos a adotar uma postura de “cargo de competência”, deixando gradativamente de lado o conceito de “cargo de confiança”. A afirmação do conceito de “cargos de competência” incentiva o desenvolvimento de relações maduras, focadas no profissionalismo e adequadas ao crescimento pessoal e à reflexão crítica; e ainda amplia as oportunidades de aproveitamento e valorização de contribuições inovadoras e distintas.

Justamente, essa mudança de conceito de “cargo de confiança” para “cargo de competência” leva o processo de seleção a reduzir a importância de fatores como vinculação pessoal, afinidade, padrões de comportamento,

compatibilidade entre personalidades, valores, fatores esses característicos das relações de confiança.

São importantes resultados, na abordagem da competência na reestruturação dos sistemas de cargos e carreira e na adoção de novas estratégias de remuneração no serviço público: a criação de critérios baseados em competência para o exercício de cargos de confiança; a clareza na definição dos pré-requisitos necessários ao alcance da progressão na carreira (competências); o desenvolvimento de estudos que possibilitam a incorporação do desempenho e das competências efetivamente demonstradas pelo servidor como elementos essenciais à formulação de estratégias de remuneração e planejamento de carreiras adequadas, diminuindo a importância do tempo de serviço e da qualificação acadêmica; o desenvolvimento do banco de talentos que proporcione identificar e formar potenciais sucessores para cargos gerenciais e críticos da organização; o desenvolvimento de sistemática de remuneração atrelada ao aprimoramento e reconhecimento de competências, determinantes para a melhoria do desempenho da instituição (competências estratégicas); e ainda, o desenvolvimento de uma sistemática de avaliação/comparação do sistema de remuneração e reconhecimento da instituição em relação ao adotado pelo mercado nacional e internacional, público e privado.

Portanto, adotar o critério em que gestores de recursos humanos poderiam pautar suas decisões sobre sucessão, promoção e nomeação para cargos de confiança, nos resultados das avaliações de competências dos possíveis ocupantes do posto, constitui num importante passo para alcançar a afirmação do modelo de gestão por competências e a construção de sistemas baseados efetivamente no mérito. O administrador deve adotar um modelo de gestão por competências onde se deve considerar não a avaliação do desempenho do servidor no cargo/carreira, e sim, na unidade organizacional de efetivo exercício. Pode-se, a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das

atitudes que o profissional de cada unidade deve possuir; definir o perfil adequado à unidade organizacional ou ao espaço ocupacional (grupo de postos de trabalho), permitindo, assim, a adequação do modelo às peculiaridades do serviço público, até que se possam superar as dificuldades surgidas na ocasião anterior.

O plano de desenvolvimento de competências, baseado no desvio entre as competências atuais apresentadas pelo servidor e as requeridas para o alcance das metas organizacionais, visa¹:

- estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento;
- ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade;
- apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional.

Dessa forma, podemos observar que o desenvolvimento de competências profissionais vai além das ações de capacitação *stricto sensu*. Também deve ser considerado o sistema sociopolítico que caracteriza a instituição, ou seja, as formas de organização do trabalho, as estratégias de remuneração, a estrutura de poder e de comunicação, os seus valores e crenças, os fatores que influenciam os padrões de comportamento, as atitudes, as formas de socialização e os valores mais difundidos no ambiente de trabalho.

Destaca-se, por fim, que o desenvolvimento de competências profissionais, tendo como foco a mudança do indivíduo, pode não alcançar os efeitos desejados se o contexto e o ambiente organizacional não contribuírem para a adoção dessa nova visão sobre a gestão de pessoas.

1 - Fonte: Guimarães e outros (2001), com adaptações.

Avaliação de Desempenho

Nesse trabalho é conveniente termos uma adequada compreensão dos problemas e desafios relacionados às atividades de avaliação de desempenho nas modernas organizações de governo, que podemos ter um melhor alcance a partir de breve revisão de algumas definições vigentes. Citado por Gama (1997), existem várias concepções de desempenho, e grande parte delas são carregadas de confusões entre desempenho e atributos pessoais, como cooperação, iniciativa, responsabilidade e criatividade. A fim de contornar esses problemas, este autor define desempenho como “a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado”.

O desempenho refere-se à atuação do empregado em relação ao cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, as atividades, as tarefas e os desafios que lhe foram atribuídos para produzir os resultados que dele se espera, segundo Lucena (1992),. De acordo com Oliveira-Castro (1999), constitui o desempenho como o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidades, inteligência e experiências pessoais do indivíduo, entre outras disposições pessoais componentes do saber fazer.

Segundo esse autor, juntamente com Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é marcado por diferentes fatores:

- características do trabalhador: personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilos cognitivos e similares;
- contexto extra-organizacional: situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similares;

- características organizacionais: clima e cultura organizacionais; políticas e práticas de gestão de pessoas; sistemas de recompensas e de punições, incluindo sistema de promoções funcionais e similares; relações de poder; resultados esperados pela organização como um todo e para cada um de seus elementos; atuação gerencial; e formas de controle utilizadas na organização; e

- ambiente de tarefas: características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade da comunicação com as chefias, suporte organizacional, meios disponíveis para realização da ação, competição entre grupos, adequação dos ambientes físico e similares.

Saber fazer e ter suporte organizacional são condições necessárias, mas não suficientes para um desempenho eficaz. Outra condição necessária para que alguém apresente um desempenho eficaz, de acordo com expectativas, normas e padrões bem especificados é o querer fazer. Quando, por exemplo, o próprio desempenho ou as conseqüências associadas à execução da tarefa são valorizados pelo indivíduo e/ou quando esse desempenho mostra-se como instrumento para o alcance de objetivos pessoais (Oliveira-Castro, 1999), as metas pessoais podem sintonizar-se com as organizacionais. Esse desempenho precisa ser avaliado, pois, dessa forma, será realizado (GUIMARÃES et al., 1998).

Para Oliveira-Castro (op.cit.), a avaliação de desempenho é definida como um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade de seus empregados. Os processos de avaliação de desempenho geralmente compõem-se de várias etapas, como: estabelecimento de critérios de avaliação e padrões de desempenho, negociação de objetivos e expectativas de desempenho, observação de amostras representativas de desempenho do empregado em período preestabelecido,

registro de incidentes críticos, atribuição de escores, comunicação de resultados de avaliação, provimento de *feedback* ao avaliado, formulação de planos de ação para melhorar o desempenho e remover obstáculos e dificuldades ao desempenho satisfatório.

O conceito de avaliação de desempenho, no início do século passado, que tinha como foco exclusivo o indivíduo e a forma de realização do trabalho, evoluiu e passou a referir-se, de forma mais abrangente, ao ato de executar as atividades próprias a determinada função para obtenção de resultados previamente estabelecidos. As técnicas de avaliação de desempenho, mais recentemente, foram aperfeiçoadas e passaram a considerar a interferência de vários outros fatores, como aqueles referentes ao contexto em que a organização se encontra engajada.

A gestão de desempenho, nos últimos anos, vem substituindo a avaliação de desempenho por meio de processo amplo que inclui atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação (BRANDÃO, 1999). Mesmo havendo esforço para ampliar o foco das metodologias de modo a contemplar as dimensões mais abrangentes de atuação das equipes e da gestão global da organização, do ponto de vista prático, a ênfase dessas atividades tem incidido sobre o nível individual. Algumas instituições públicas e privadas já têm adotado o sistema de gestão de desempenho ao invés da mera avaliação de desempenho.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho é um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais (do corporativo ao individual) e promover a melhoria da *performance* de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo.

O planejamento, por sua vez, identifica as metas a serem alcançadas a partir da missão, da visão e da análise do ambiente externo e interno à empresa, de acordo com Guimarães, citado por Brandão (1999). Dessa forma, é de bom

alvitre que as atividades de avaliação estejam em sintonia com as metas definidas anteriormente. Para que haja avaliação, tem que haver metas definidas. Necessário se faz o acompanhamento das ações, tendo em vista que podem ocorrer mudanças capazes de modificar as metas estabelecidas. É possível, também, identificar *gaps* de competências, pelo acompanhamento do desempenho, situação que pode auxiliar no desenho de ações de desenvolvimento e capacitação.

Entre outros pontos, Brandão e Guimarães (2001) concluem que o desempenho humano ou organizacional representa, em última instância, uma expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações. Esses autores evidenciam a necessidade de o processo de gestão de competências considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho.

A gestão tem seu momento inicial, nesse modelo, com a formulação da estratégia da organização, onde são definidos o negócio, a visão de futuro e os macro-objetivos. Posteriormente, a organização realiza um diagnóstico de suas competências essenciais e define os indicadores de desempenho no nível corporativo, diagnóstico este que permitirá identificar as lacunas entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais e as competências internamente disponíveis. Assim, é gerado outro diagnóstico das competências profissionais, que fornecerá subsídios para as decisões de investimento em desenvolvimento ou em captação de competências.

Essa captação refere-se à seleção de competências externas e a integração dessas ao ambiente organizacional, e pode ocorrer tanto em nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoal, quanto em nível corporativo, por meio de alianças estratégicas com outras organizações, por exemplo. Por outro lado, as ações de desenvolvimento referem-se ao

aprimoramento das competências internas da organização, podendo ser processada, em nível individual, por meio de ações de treinamento e, em nível corporativo, através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Essa perspectiva de valorização do trabalho é que se pode resgatar, sobretudo nas organizações públicas, nas quais a ampliação dos níveis de lucratividade não é, em geral, o objetivo de maior importância.

E finalmente, a etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de retroalimentação ou *feedback* – segundo uma abordagem sistêmica – surgirá, à medida que os resultados alcançados são comparados com as metas previamente estabelecidas.

Há ainda o argumento desses autores, que existe uma intensa relação entre a competência ou o desempenho dos indivíduos e a competência organizacional, o que torna evidente a vinculação entre a abordagem da competência e a dimensão estratégica da gestão global das organizações.

Nota-se que, ao lado de todas essas importantes ferramentas, a adequada compreensão das relevantes questões envolvidas na condução de atividades de avaliação de desempenho em organizações públicas, exige a análise de algumas normas relacionadas a essa matéria.

A progressão horizontal por merecimento, com base no artigo 4º do Decreto 84.669, de 29/04/1980, decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor. É através dessa norma que o servidor será avaliado pela chefia imediata, observados determinados fatores, como: 1) pontualidade e disciplina; 2) assiduidade e urbanidade; 3) iniciativa e cooperação; 4) qualidade e quantidade do trabalho; e 5) antiguidade, que, pontuados, lhe dariam uma classificação que possibilitaria o seu eventual enquadramento no número de vagas destinadas para

essa modalidade de progressão.

A Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa (Gdata) foi criada pelo Decreto 4.247, de 22/05/2002, com o objetivo de “melhorar a qualidade dos serviços mediante o reconhecimento profissional e a avaliação de desempenho institucional e individual”. Ela era devida a servidores que não estavam organizados em carreira, que atingia cerca de 200 mil servidores ativos (81% do total de funcionários públicos). Com essa gratificação, os servidores passavam a ter uma parcela de sua remuneração vinculada, do ponto de vista formal, ao desempenho ou à produtividade (ENAP, 2003).

A avaliação de desempenho individual, sob a ótica dessa nova legislação, visa aferir a *performance* do servidor no exercício das atribuições do cargo ou da função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais. O servidor pontuará de acordo com o índice de alcance das metas de desempenho institucional que o órgão estabelecer, bem como, de acordo com os critérios e procedimentos específicos para a atribuição da gratificação.

Cada órgão, quando da avaliação do desempenho institucional, definirá: as unidades de avaliação a serem consideradas; o peso relativo de cada unidade de avaliação no cumprimento das metas institucionais; e os indicadores e as metas de desempenho institucionais. Na avaliação do desempenho individual serão estabelecidos: os indicadores de desempenho; os fatores a serem aferidos; o peso relativo de cada fator; a metodologia a ser utilizada; e os mecanismos para encaminhamento de recursos por parte do servidor avaliado (ENAP, 2003).

A legislação prevê que as metas de desempenho institucional deverão ser fixadas levando-se em consideração o Plano Plurianual (PPA), os projetos e as atividades prioritárias, as condições especiais de trabalho e as características

específicas de cada órgão ou entidade, decorrentes da sua localização e distribuição espacial e da natureza das atividades desenvolvidas. No PPA 2004-2007, os mega-objetivos estabelecidos foram: 1) inclusão social e redução das desigualdades sociais (dimensão social); 2) crescimento com geração de emprego e renda, ambientalmente sustentável e redução das desigualdades sociais (dimensão econômica, ambiental e regional); e 3) promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia (dimensão democrática).

A partir de informações de 28 organizações que já tinham implantado a GDATA, em pesquisa realizada pela ENAP, em 2002, foi constatada uma diversidade de critérios para a definição do grau de alcance das metas, utilizando-se metodologias que vão desde o simples cálculo do percentual efetivamente atingido até a definição de critérios de gratificação por trabalho em equipe. Também ocorre a mesma situação, em relação aos procedimentos adotados, em que se observa uma grande variedade de prazos fixados para o cumprimento das etapas, dos critérios de avaliação e das metodologias de cálculo da pontuação, entre outros pontos.

Mesmo a legislação da GDATA estabelecendo que a chefia imediata deva proceder à avaliação individual, em vários órgãos a avaliação é feita em conjunto com o servidor. Devido a conflitos decorrentes da implantação do sistema mediante vinculação entre avaliação de desempenho e remuneração dos servidores, ocorrem desvios em relação às metas anteriormente estabelecidas.

Podemos observar que, parte dos fatores de avaliação individual escolhidos, como qualidade, relacionamento, produtividade, iniciativa, autodesenvolvimento, cumprimento de prazos, criatividade e trabalho em equipe, não tem como foco o desempenho, e que alguns fatores e indicadores apontados na legislação anterior continuam sendo utilizados nas avaliações de hoje. Constatamos, ainda, a presença de fatores subjetivos, sem definição, ou

definidos de forma pouco clara, além do fato de mais de um aspecto ser objeto de avaliação realizada, em determinados momentos, por um mesmo fator.

Apesar de prevista na legislação a necessidade de definição de indicadores, nem todos os órgãos apresentaram essas informações. Os indicadores de desempenho têm sido expressos em níveis medidos por uma escala (Ex.: insuficiente, regular, bom; atingiu, não atingiu, etc.), o que demonstra que os indicadores são equivalentes à classificação de desempenho.

Verificou-se que é reduzido o número de órgãos que fornecem instruções sobre os objetivos da avaliação e os cuidados a serem tomados durante o processo (ENAP, 2003). Não é comum o conhecimento preciso dos resultados que devem ser alcançados pelos servidores. O problema deve-se ao fato de que as metas institucionais, usualmente, não são desdobradas, e, caso fossem, permitiria a cada servidor identificar claramente seu potencial de contribuição para o efetivo alcance dos objetivos da organização.

É estabelecido um plano de desenvolvimento individual do servidor, a partir do momento em que se define claramente o que se espera do servidor, quais os padrões de desempenho a serem atingidos, partindo da análise das competências. Esse plano de desenvolvimento dá um *feedback* ao servidor sobre o seu desempenho e, conseqüentemente, um novo significado à sua atuação.

Cabe, por fim, analisar o avanço que as instituições públicas vêm promovendo no tocante aos fatores adotados no processo de avaliação de desempenho, como forma de demonstrar o progresso e os benefícios decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências. Os decretos anteriormente citados já apontam a necessidade de se fixarem metas institucionais e de se vincular a elas o desempenho individual. Para por em prática essa perspectiva, os fatores de avaliação devem estar associados aos objetivos organizacionais, já que as metas dessas instituições emanam,

fundamentalmente, desses objetivos.

Pelas normas apontadas, percebe-se que vários fatores não medem o desempenho no trabalho, além de terem como foco preferencial aspectos subjetivos da atividade laboral. Ao longo das últimas décadas, observa-se, entretanto, uma evolução na definição dos fatores de avaliação, já que os fatores estabelecidos pela legislação mais recente incidem, de modo mais direto, na atuação efetiva do servidor no ambiente de trabalho.

Cabe destacar que a gestão por metas tem como pré-requisito a gestão do desempenho individual, o que representa uma mudança de perspectiva mais restrita da avaliação de desempenho para uma visão mais abrangente da gestão de desempenho das organizações.

A ausência de cultura que valorize o planejamento e a avaliação dos resultados contribui para a descrença e a desmotivação dos servidores em relação ao sistema de controle e ao processo de avaliação de resultados.

Importante destacar que a ótica das competências pode contribuir muito para a reestruturação dos processos de gestão do desempenho, resgatando a sua importância e dando maior qualidade ao trabalho do servidor público.

2.4 Uma Nova Abordagem da Avaliação de Desempenho para a Administração Pública Brasileira

Representa um novo paradigma para a avaliação de desempenho, a Medida Provisória nº 431, editada em 14/05/2008, convertida na Lei nº 11.784, de 22/09/2008, ao definir princípios e diretrizes gerais para o conjunto dos servidores da Administração Pública Federal, e ainda aponta para a sua inserção no processo de planejamento dos órgãos ou entidade de lotação dos servidores,

prevendo levar a público as metas e resultados e a participação dos usuários, e a pactuação de metas intermediárias e individuais.

Nessa Lei vem definindo a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do Executivo Federal. São objetivos da avaliação de desempenho promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Será iniciado o ciclo de avaliação de desempenho, com a definição das metas institucionais que serão fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. As metas institucionais devem ser objetivamente mensuráveis, quantificáveis e diretamente relacionadas às atividades do órgão ou entidade; compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da Administração direta aos quais estão vinculadas, devendo ser amplamente divulgadas pelos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, inclusive em meio eletrônico.

São subdivididas as metas institucionais em globais e intermediárias. Globais são aquelas que refletem os objetivos estratégicos da organização como um todo, e intermediárias quando os objetivos estratégicos das equipes de trabalho a serem elaboradas são traçados em consonância com as metas globais.

Como importante ferramenta que coloca o servidor, a chefia e a equipe de trabalho como atores do processo de planejamento, em contexto e

coletivamente, temos a mudança de paradigma relacionada ao processo de pactuação ou de negociação prévia das metas de desempenho individual e intermediárias. Justamente são essas mudanças que deverão ser definidas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, por critérios objetivos, resultando na elaboração de um Plano de Trabalho da unidade. Portanto esse é o cenário onde brotam concretamente e cotidianamente as situações de conflito e resistências, bem como a construção de alternativas de superação, constituindo-se solo fértil para a definição de compromissos individuais e coletivos de desempenho.

Constituem etapas do ciclo da avaliação de desempenho em um Plano de Trabalho:

- a) estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais;
- b) acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo;
- c) avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários;
- d) apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho.

Aqueles servidores não ocupantes de cargos em comissão ou de função de confiança poderão ser avaliados na dimensão individual a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e pela média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho. Dessa forma busca a unificação de procedimentos metodológicos de avaliação para chefias e equipes de trabalho.

Individualmente, os servidores ocupantes de cargos em comissão de nível

hierárquico intermediário poderão ser avaliados a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e pela média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho a ele subordinados.

Quanto à dimensão institucional, poderão ser considerados os resultados obtidos na avaliação:

- a) do Plano de Trabalho, cuja pontuação corresponderá ao índice de cumprimento das ações que o integram, devidamente ponderadas;
- b) do desempenho da equipe de trabalho realizada pelos seus integrantes;
- c) realizada pelos usuários internos ou externos de cada unidade de trabalho;
- d) das condições de trabalho, feita pelos integrantes de cada equipe de trabalho; e
- e) do desempenho do órgão ou entidade no alcance das metas globais.

Nesse aspecto pode-se identificar o grau de sofisticação e abrangência que o processo de avaliação de desempenho institucional quer alcançar, ao propor a identificação de um conjunto de elementos que influenciam diretamente na gestão do desempenho de pessoas e equipes. Destaca-se aqui o aspecto de inovação e reforço à cidadania e ao controle social, ao estabelecer a participação dos usuários no processo de avaliação das instituições e serviços públicos.

Cada ciclo avaliativo terá como etapas:

- a) publicação das metas globais;
- b) estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional com a elaboração do Plano de Trabalho;
- c) acompanhamento periódico do desempenho individual e institucional;
- d) avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes;
- e) apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos

em todos os componentes da avaliação de desempenho;

f) publicação do resultado final da avaliação; e

g) retorno aos avaliados, com vistas à discussão dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.

Poderão ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, os resultados da avaliação de desempenho, tais como: aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; fomentar o redesenho de programas de capacitação; referenciar a política de promoção e progressão na carreira; identificação de demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, dentre outros.

Foi estabelecido um Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho que tem por finalidade propor os procedimentos gerais referentes à operacionalização da avaliação de desempenho, os instrumentais de avaliação e os fatores a serem considerados, bem como a pontuação atribuída a cada um deles, e realizar, continuamente, estudos e projetos, para aperfeiçoar os procedimentos, considerando a necessidade de monitoramento contínuo do processo de implantação e acompanhamento. Esse Comitê Gestor será coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e terá a participação de representantes do governo, sociedade civil e servidores.

Está prevista, ainda, a criação de Comissões de Acompanhamento instituídas por ato do dirigente máximo de cada órgão ou entidade, que participarão de todas as etapas do ciclo da avaliação de desempenho. Essas Comissões serão constituídas de representantes indicados pela administração do órgão ou da entidade e de membros indicados pelos servidores, e deverão julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais.

Avaliação de Desempenho Individual

A Avaliação de desempenho individual será realizada anualmente pela chefia imediata ou por aquele a quem o ato delegar competência.

A Avaliação individual será consolidada a cada dezoito meses.

Critérios e procedimentos específicos de avaliação serão estabelecidos em ato do Ministro de Estado do respectivo órgão, observada a legislação vigente.

Será Instituído comitê de avaliação de desempenho, no âmbito do respectivo órgão de lotação, com a finalidade de julgar, em última instância, os recursos interpostos.

Ato do Poder Executivo determinará o percentual obtido na avaliação de desempenho individual:

I - a partir do qual o servidor poderá progredir com 12 (doze) meses de efetivo exercício no padrão em que se encontrar; e

II - abaixo do qual o interstício mínimo para progressão será de pelo menos 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício no padrão em que se encontrar.

A obtenção de percentual situado entre os limites referidos anteriormente fará com que o servidor possa progredir, desde que cumprido o interstício mínimo de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício no padrão em que se encontrar.

O índice de pontuação do servidor no SIDEC poderá ser utilizado como critério de preferência em²:

- a) concurso de remoção;
- b) custeio e liberação para curso de longa duração;
- c) seleção pública para função de confiança; e

- d)premiação por desempenho destacado;
- e)outros casos definidos em portaria.

Não se considera o tempo de afastamento para a realização de cursos de especialização, mestrado ou doutorado, para efeitos de cômputo dos requisitos mínimos.

O servidor que não permanecer em efetivo exercício na mesma unidade de avaliação durante todo o período avaliativo, será avaliado pela chefia imediata de onde tiver permanecido por maior tempo.

Ato do Poder Executivo definirá em que casos serão utilizados o índice de pontos do SÍDEC e a forma de sua aplicação.

Competência e Avaliação de Desempenho na negociação

Na a avaliação de desempenho o papel da competência é o alcance das metas traçadas pela organização.

Segundo Spencer e Spencer(1993) a competência é característica fundamental(ou subjacente) de um indivíduo com relação causal com desempenho efetivo ou superior, avaliado com base em um critério de referência. Tem um poder de previsão sobre o comportamento em inúmeras situações e tarefas no trabalho. Por ela(a competência) ser uma característica fundamental, significa dizer que é uma parte profunda e estável da personalidade de uma pessoa. O critério de referência é um padrão específico, que mede quem desempenha uma função, diferenciando entre níveis de desempenho.

Diante da relação que podemos constatar entre competência e avaliação de desempenho, através da negociação, os níveis de complexidade de competências podem ser aplicados em diversas situações em nível de gestão de pessoas, como estimular o autodesenvolvimento, construir e aplicar uma escala salarial, dimensionar de forma correta o quadro de profissionais, otimizar investimentos em gestão de pessoas

2.5 A gestão das Relações de Trabalho e a Negociação Coletiva

Referindo-se ao sistema das relações de trabalho deverão ser considerados dois aspectos mais relevantes: a chamada flexibilização das remunerações (ou dos sistemas de remuneração); e a nova regulação via *negociação coletiva* – questões pragmáticas relacionadas ao seu escopo, forma e âmbitos, e sua relação com a regulamentação legal e a regulação tipo estatutária.

Torna-se necessário abordarmos certos conceitos para que possamos entender melhor a questão, como veremos a seguir.

2 – Fonte: ENAP, 2003

Aspectos Conceituais do sistema das Relações de Trabalho

O que regimenta um sistema de relações de trabalho inclui não somente o processo e os mecanismos de elaboração e implementação de normatividades sociais, como também o conjunto das instituições, normas e hábitos (formais ou implícitos) que condicionam e suportam as relações de trabalho. O sistema das relações de trabalho no setor público e sua regulação compreendem o conjunto de aspectos acima mencionados aplicados à economia do setor público ou a algum setor ou ramo específico desta.

Tipos de Sistemas de Relações de Trabalho

Existem dois tipos básicos de sistemas de relação de trabalho: o estatutário, onde a maior parte dos termos da relação de trabalho e dos direitos e deveres das partes constitutivas da relação de trabalho estão previstas e especificadas em lei, e o negocial, onde todos estes tópicos são assegurados contratualmente por acordos e convenções entre empregados e empregadores e suas representações (Pastore, 1994).

O que mais comumente ocorre é que as duas formas se misturem em proporções mais ou menos variadas de acordo com o país. Acordos e convenções coletivas firmados em países com sistema de relações de trabalho mais marcadamente negocial são reconhecidas pelas agências reguladoras com status de autoridade pública na matéria. Em países com sistemas de relações de trabalho mais legalista também efetuam com grau mais ou menos intensidade, dependendo da situação, acordos e convenções coletivas com maior ou menor grau de independência com relação aos entraves jurídico-legais.

A transição do sistema das Relações de Trabalho no Brasil

Desde sua criação, o sistema de relações de trabalho brasileiro caracteriza-se por ser estatutário. Como principal fonte de “regras” disciplinadoras da relação de trabalho para a economia privada e parte substantiva do emprego público temos a Consolidação das Leis do Trabalho, que se constitui no nosso código trabalhista, tendo as negociações, acordos e contratos coletivos de trabalho independentes como ferramentas complementares ao estatuto legal. Nota-se, na atualidade, uma forte movimentação em torno à flexibilização do sistema das relações de trabalho. Mostrando essa tendência, temos as demandas em torno da expansão da contratação coletiva.

No decorrer dos anos noventa, não se limitam apenas à economia privada, as demandas em torno da expansão da contratação coletiva de trabalho, pois no setor público vem sendo empregada em grande escala, não somente entre os sindicatos de trabalhadores públicos como também no nas modernas gerências deste setor. Os servidores públicos civis, no nível federal e em alguns estados, são regulados por instrumento especial (os estatutos do servidor público e o Regime Jurídico Único, já em vigência), e esse Regime Jurídico Único é caracterizado pela unilateralidade. Apesar das negociações coletivas no setor público, no Brasil, ocorrerem com frequência crescente na prática, não existe, ainda, na lei, o contrato bilateral.

Negociação Coletiva no setor público: O papel ambíguo do governo

Aqueles países que buscam hoje mudar seus sistemas de relações de trabalho nos serviços públicos introduzindo a negociação coletiva como instrumento de regulação têm enfrentado muitas dificuldades, com relação a: como enfrentar as disputas e conflitos no serviço público; métodos e procedimentos de intermediação de interesses e interação; a forma e condições da representação de empregados e empregadores nos serviços públicos; dentre outros.

Pelo fato dos governos assumirem papel ambíguo no tocante à regulação do trabalho no setor público, esses têm encontrado muitos problemas no enfrentamento dessas questões. Ele se comportará como um agente empregador na relação de trabalho, como provedor dos serviços, devendo se preocupar com o adequado número de servidores, a adequada motivação e qualificação desses para o trabalho, com sua produtividade e qualidade, com as normas de organização e disciplina no trabalho, com o controle de custos, dentre outros. No papel de agência reguladora, intermediária da relação de trabalho, o governo

deverá se preocupar em estabelecer termos justos para a cooperação no trabalho, ou seja, preocupar-se com a justiça salarial, com os salários dignos. O governo e a autoridade pública devem atuar como poder “equalizador” diante das iniquidades provenientes do livre jogo das forças do mercado de trabalho. Porém, o próprio governo é quem age como formulador de políticas macroeconômicas que afetam profundamente a performance dos mercados de trabalho, ou no setor público (diretamente), ou no setor privado. Portanto, na condição de “representante” da razão pública, o governo deverá arbitrar a relação de trabalho no interesse dos usuários dos serviços, preocupando-se com o bem estar da comunidade a que serve e nesse sentido.

2.6 Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro

Por origem e marca histórica, predomina nas relações de trabalho no Brasil o autoritarismo. Na sociedade brasileira se desenvolveu a exploração da força de trabalho escrava ao longo de todo o período colonial até o final do Império.

Na República – início do século XX – a industrialização no país era difusa e incipiente. Eram precárias as condições de vida e de trabalho a que se submetiam os trabalhadores, sendo brutalmente sufocada pelo patronato a organização de manifestações políticas e greves, contando com o auxílio do aparelho estatal, através de mobilização repressiva policial.

Nesta conjuntura, no âmago do capitalismo, a institucionalização das normas de regência do universo do trabalho originava-se, principalmente, dos conflitos de onde emergia o ordenamento de caráter coletivo, à beira da intervenção estatal e de fonte autônoma.

Pela vertente dos direitos individuais, a Consolidação das Leis de Trabalho (1943) proporcionou aos trabalhadores acesso a direitos como férias, salário mínimo, descanso semanal remunerado e jornada de trabalho, significando a

consolidação de avanços históricos que se mantêm até os dias atuais.

No tocante ao serviço público, a organização coletiva das relações de trabalho não foi feliz. Até a chegada da reabertura democrática, ao ser promulgada a Constituição de 1988, onde aos servidores públicos foi garantido o direito à greve e à liberdade de associação sindical (a ser exercido nos termos da lei) as cartas políticas que a antecederam, desde a Constituição do Império de 1824, mantiveram-se indiferentes quanto à possibilidade de organização coletiva dos servidores públicos em torno de sindicatos e de relacionamento com o Estado em busca de intervir naquilo que lhes dizia respeito, tendo a Constituição de 1967 vedado o exercício do direito de greve no serviço público.

A Constituição de 1988 reconheceu aos servidores públicos os direitos de sindicalização e greve, todavia, não obstante o fato de a autonomia coletiva dos servidores públicos ter sido elevada à estatura constitucional e não guardar compatibilidade com a permanência do modelo autoritário até então vigente, tal ruptura de paradigma não foi prontamente capturada pelos gestores do Estado até há pouco.

Os dois governos que antecederam aos atuais mandatos do Presidente Lula (1995/1998 e 1999/2002), que tiveram a frente o Presidente Fernando Henrique Cardoso, notabilizaram-se pela introdução no cenário político-institucional brasileiro do conceito de Estado Mínimo.

Deve-se destacar que tal concepção de Estado não fortaleceu os ditames, os preceitos e os princípios consagrados pela Carta de 1988, que já vinham enfraquecidos com o impeachment do Presidente Fernando Collor.

No que se refere ao modelo de relações que mantiveram com o funcionalismo público federal, estas pouco ou nada se amoldam à diretriz constitucional, a partir do momento em que não buscaram dar tratamento aos conflitos de trabalho na Administração Pública Federal. Adotaram a tática de derrotar politicamente categorias profissionais, como a dos petroleiros em 1996, demitindo e impondo multas elevadas contra os sindicatos que acabaram por

criar um anticlímax à construção democrática do Estado. Se por um lado reprimiu o movimento sindical do funcionalismo, por outro criou o sentimento de profundo desinteresse na máquina pública e contribui para aprofundar o desmonte do aparelho estatal.

No segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1999/2002) tivemos as crise política e econômica (a inflação em 2002, medida pelo IPCA, chegou a 12,53%) que se somaram à ausência de diálogo com os servidores, fazendo surgir inúmeras greves, como nunca antes havia ocorrido, como a greve do Instituto Nacional do Seguro Social que durou mais de 100 (cem) dias. Como consequência deste processo, houve banalização do recurso às greves, aumento dos conflitos e enfraquecimento total das relações de trabalho, demonstrando nitidamente o enfraquecimento do Estado.

Abolindo o perfil autoritário histórico nas relações entre Estado e servidores, nos governos do Presidente Lula surge como nota característica da política de gestão de recursos humanos em prática no governo federal desde 2003 a democratização das relações de trabalho.

Os procedimentos adotados trazem, a partir de então, a marca do estabelecimento de um novo paradigma, passando a valorizar a participação dos servidores na definição de políticas e nos processos decisórios que dizem respeito à vida funcional, reforçando a transparência e a moral administrativa e que contribui para a construção de mecanismos de controle social da função administrativa do Estado.

Se por um lado a criação de um ambiente democrático, includente e participativo nas relações entre a Administração e servidores vai em direção para efetivar a diretriz constitucional de modelo de Estado inaugurado com a nova Constituição (democrático, social e de direitos), por outro, revela-se instrumento fundamental de gestão a interferir positivamente na eficiência, resolutividade e qualidade dos serviços e ações que são objetivo da Administração Pública Federal.

Cabe relevar, dentre os instrumentos de democratização em prática, o desenvolvimento da cultura da negociação, em especial da negociação coletiva de trabalho. A instituição de processo sistematizado e permanente de negociação privilegia o pensar e o fazer coletivos e a autotutela dos conflitos que são inerentes às relações de trabalho, coibindo sua exacerbação por meio de greves e paralisações, nem sempre conciliadas à necessária continuidade dos serviços públicos.

A Constituição manteve-se omissa quanto a, expressamente, estender-lhes o direito de negociação coletiva, ao instituir em favor dos servidores públicos o direito à livre associação sindical e ao recurso extremo da greve.

Permanecem entendimentos que questionam a possibilidade da interligação do direito à negociação coletiva com os deveres de obediência, hierarquia e reserva legal aos quais estão vinculados os servidores públicos, em razão da ausência de manifestação expressa do texto constitucional quanto à possibilidade de os trabalhadores no serviço público participarem da determinação de suas condições de trabalho. E foi justamente nessa intenção que a Corte Suprema negou vigência a dispositivo inserto no Estatuto do Funcionalismo Público Federal que tratou do acesso à negociação coletiva como recurso para composição de conflitos originados dos antagonismos próprios às relações entre trabalhador e empregador, baseada nos argumentos tradicionalmente veiculados pela doutrina administrativista.

As interações do dia-a-dia na esfera político-administrativa, aliadas à disposição política neste sentido, determinaram a construção de espaços como a Mesa Nacional de Negociação Permanente no Governo Federal, não obstante o posicionamento do Supremo Tribunal Federal. Há outros artifícios históricos, de defesa e instituição de instrumentos de diálogo entre a administração pública e seus servidores, necessário para regulação da negociação coletiva no serviço público brasileiro que dê conseqüência aos direitos sociais dos seus trabalhadores.

A Carta Magna, como decisão política fundamental, possibilita a concepção de um Estado Democrático de Direito, ao qual não é suficiente a regência unilateral de direitos e de proteção social, mas, pelo viés democrático, exige que tais garantias sejam conformadas baseando-se na participação pública e no diálogo com todos os atores sociais engajados na sua construção. Isso inclui, dentro do contexto que delimita a formação de um Estado Democrático, os servidores públicos, incumbidos de prestarem serviços diretamente à população, garantia e promoção de direitos que dão conseqüência à sua própria existência.

As questões que envolvem a relação entre o Estado e servidores afetam toda a sociedade, pela relevância que os serviços públicos assumem na materialização da cidadania, pois refletem seus resultados na qualidade e eficiência do que disponibilizam à população, sendo que a pacificação destas relações não reflete apenas no Estado e sindicatos, mas também naqueles a que se destinam o seu mister de persecução do interesse público.

A Constituição de 1988 veio garantir aos servidores o direito à sindicalização e à greve, não por outro motivo. Dentro destes direitos temos o direito à negociação coletiva de trabalho, instrumentos esses que exigem do Estado o tratamento dos conflitos iminentes à dinâmica social.

Discutiremos, agora, premissas para institucionalização de um sistema permanente de negociação coletiva. Sabemos que a construção do modelo institucional de negociação coletiva para o setor público deve consistir na forma de sistema como concepção política, e expressar a democratização das relações de trabalho da qual é pressuposto.

Precisa o movimento sindical priorizar este debate, levando-se em conta que prioriza, de um certo modo, a sua pauta de demandas econômicas e remuneratórias, sob pena de perder a oportunidade histórica de consolidação orgânica no Estado brasileiro de espaços permanentes de debate acerca da vida funcional dos servidores que representa.

Temos os princípios regentes da Negociação Coletiva: o da Autonomia

Coletiva, da Inescusabilidade Negocial, da Obrigatoriedade da Atuação Sindical, da Contraposição, da Paz Social, da Transparência, da Razoabilidade e da Igualdade. E Em harmonia com os preceitos constitucionais da Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Finalidade, Indisponibilidade do Interesse Público, Eficiência, Participação, Publicidade e Liberdade Sindical, o modelo institucional em discussão requer a garantia de atendimento a pressupostos essenciais em um sistema de negociação, segundo aponta a experiência histórica acumulada. Tais pressupostos servirão à composição do ambiente negocial, como: reconhecimento da legitimidade dos conflitos e dos interesses que eles envolvem; participação dos diretamente interessados: Governante como agente político e gestor público, Sindicatos e entidades de classe do funcionalismo, e Sociedade em nome dos interesses de cidadãos e usuários; garantia de amplo espaço de liberdade e de autonomia das partes, inclusive quanto ao exercício do direito de greve; caráter permanente e eficácia do processo; normatização de procedimentos para a defesa de pleitos e debates de propostas; e instituição de mecanismos de apoio, tais como mediação, organização nos locais de trabalho e acesso à informação para promover equilíbrio interpartes no processo de correlação de forças.

A negociação coletiva como instrumento estratégico de gestão

A Constituição Federal, ao assegurar aos servidores públicos os mais radicais instrumentos de defesa (sindicalização e greve), reconheceu o caráter conflituoso das relações de trabalho, inclusive naquelas que vinculam o Estado e seus trabalhadores.

Sabemos que maior é a conflituosidade no serviço público em comparação à iniciativa privada, ou pelo volume e importância da ação estatal na economia, ou porque nela não se envolve apenas o tradicional conflito entre capital e trabalho, patrão e empregado, mas, para além disso, estão envolvidos os interesses de toda

a coletividade, dos usuários dos serviços, e esses interesses que buscam e demandam a adoção de meio para articular expectativas divergentes e igualmente legítimas acerca da consecução do interesse público inafastável.

A negociação coletiva, como instrumento de democratização das relações de trabalho, assume caráter estratégico na gestão do Estado. A ferramenta democrática de interesses coletivos estimula pensamento, debate e construção a respeito da cultura de prestação dos serviços públicos, direcionando-a para a formação do Estado Democrático, presente e atuante diante das demandas populares. Isso porque o tratamento dado à relação com os trabalhadores tem reflexo intrínseco na qualidade e eficiência dos serviços prestados, o que nos leva a crer que a negociação acaba consistindo no instrumento de gerenciamento de conflitos que interfere na realização dos serviços, na direção de garantir a realização do princípio constitucional da eficiência

Nos espaços de negociação, a participação sistemática dos servidores estimula compromissos com a resolutividade administrativa, e concretiza a política conjugada de valorização dos servidores com a qualidade dos serviços que prestam, paradigma que deve funcionar como núcleo da metodologia em discussão.

As entidades sindicais de servidores públicos e a negociação coletiva

O uso do canal negocial aparece como ferramenta estratégica não apenas para o gestor e a sociedade, mas também para os servidores e suas entidades de classe.

Primeiramente, pelo aprofundamento da democracia, efetiva o direito à negociação e dá consequência às liberdades sindicais e à autonomia coletiva dos servidores públicos, no contexto das lutas históricas dos trabalhadores, adotando um sistema democrático de relações de trabalho e um novo projeto de sociedade. Depois, os conceitos de eficácia e eficiência do Estado e dos serviços públicos

que se propõem sejam adotados como elementos paradigmáticos em um sistema de negociação, são também bandeiras de luta histórica dos movimentos sindical e social, na percepção de que ao Estado cabe assegurar e disponibilizar direitos essenciais de cidadania que se concretizam na prestação de serviços de qualidade à população. Concretiza reivindicação histórica de participação dos trabalhadores nos processos decisórios da administração pública.

Também, por um lado, estimula a atuação conjunta das entidades e fortalece a unidade sindical e a organização nos locais de trabalho, potencializando sua capacidade de mobilização e pressão. Por outro, promove aliança de interesses entre trabalhadores dos setores público e privado, articulando a pauta sindical à pauta da cidadania.

O desenvolvimento de competências negociais e a visão estratégica da negociação coletiva

Lobos (1988), para o caso das negociações trabalhistas no setor privado que o Comitê Negociador consiste no agrupamento mais importante de pessoas que participam das negociações. Comitê esse formado basicamente por executivos da empresa (ou federação patronal) e tendo por objetivo formular e cumprir uma estratégia de negociação capaz de resultar na assinatura de um Contrato Coletivo satisfatório.

Devem os membros do Comitê Negociador executar o seu trabalho com consciência de causa, conhecer bem a organização e o seu processo produtivo, os requisitos legais da negociação e das relações trabalhistas, o ambiente de relações industriais dessa organização (incluindo os dirigentes sindicais e autoridades do Ministério do Trabalho) e as habilidades utilizadas ao persuadir/negociar. Muitos desses talentos são relacionados a funções que as pessoas desempenham na organização. Por isso, os Gerentes e o advogado

trabalhista (como assessor) quase sempre têm presença garantida no Comitê Negociador.

O autor destaca ainda que existem habilidades que só se aprendem negociando; assim, a organização precisa desenvolver (e preservar) o seu próprio know-how de negociação. Outra recomendação é de que os membros do Comitê Negociador devem ser, antes de mais nada, aceitáveis para os representantes sindicais. Não é nada sensato antagonizar estes últimos nomeando negociadores patronais antipáticos ou já “queimados” pelos trabalhadores.

No caso do setor público não é muito diferente, por uma questão prática a ser considerada, que é a disponibilidade de tempo dos candidatos a negociadores. Isto porque, em condições normais, não é recomendável por ser prejudicial trocar os integrantes do Comitê Negociador, uma vez nomeados. O processo de negociação coletiva é, desde o início, farto em informações e relacionamentos pessoais que qualquer alteração na formação dos grupos de negociadores só pode ser recebida com desconfiança pelos seus interlocutores.

2.7 Institucionalização da negociação coletiva

Foi apresentado ao Executivo a proposta do Sistema de Negociação Permanente da Administração Pública Federal (Sinp/Federal) pela Bancada Sindical do Grupo de Trabalho (GT), no dia 12 de setembro deste ano, e aguarda a análise da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento (MPOG).

A Portaria nº 1486, publicada no Diário Oficial da União (DOU) no dia 1º de agosto, instituiu o GT com o objetivo de elaborar proposta de institucionalização da negociação coletiva no serviço público, e a mesma irá ser

submetida ao Congresso Nacional. Esse GT atuará até o dia 30 de novembro, sendo possível a prorrogação desse prazo, e discutirá o sistema de negociação e soluções de conflito no âmbito da Administração Pública Federal. Esse debate abrange, também, temas como a liberação para mandato classista, a regulamentação do direito de greve do funcionalismo, o PLP 01/2007, a ratificação da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), e demais temas conjunturais vinculados ao servidor público.

Integram o GT 12 entidades: Sindireceita, CUT, Fenajufe, Condsef, Unafisco Sindical, Unacon, Sinasempu, Proifes, Sinait, Fasubra, CNTSS/CUT e Fenafisp.

O Sinp/Federal tem como objetivos o estabelecimento de novos compromissos e novos padrões de realização dos serviços públicos, a democratização das relações de trabalho e a intervenção na discussão do papel do Estado. A primeira experiência no País foi a do Instituto de Assistência Médica do Servidor Público do Estado de São Paulo (Iamspe), em 1989. Outros exemplos de tentativa de se construir uma rede de interlocução entre Governo e entidades sindicais dos servidores públicos foram: O SINP da Prefeitura de São Paulo, e as Mesas Nacionais de Negociação Permanente (MNNP) do SUS e da Administração Federal.

Tramita no Congresso Nacional a PEC n° 129/03, de autoria dos deputados federais Maurício Rands (PT/PE) e Vicentinho (PT/SP), que trata especificamente da regulamentação do artigo 37 da Constituição Federal, e prevê negociação coletiva no setor público. A Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) da Câmara dos Deputados aprovou a admissibilidade da proposta em 2004, mas a PEC 129/03 chegou a ser arquivada no início deste ano. A pedido do deputado federal Devanir Ribeiro (PT/SP), por meio do requerimento

nº 86/07, a matéria foi desarquivada em 20 de março deste ano e aguarda a criação de uma comissão especial para discutir o tema.

Há ainda outros projetos que tramitam no Congresso sobre a regulamentação da negociação coletiva de trabalho no setor público, o direito de greve, a organização e a liberdade sindical e o PLP 1/07, que limita os gastos da União com pessoal a 1,5%, mais a correção do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) durante dez anos (2007 a 2016). Por esse motivo, além das discussões da Bancada Sindical na Secretaria de Recursos Humanos do MPOG, o GT também participaram de várias reuniões com parlamentares.

No dia 25 de setembro desse ano, a Bancada Sindical do GT apresentou propostas de alteração ao PLP 1/07 ao relator da matéria, deputado federal José Pimentel (PT/CE), e ao vice-líder do Governo na Câmara, Henrique Fontana (PT/RS). As entidades destacaram que a criação de um teto que limita os gastos com o funcionalismo público, limita também o crescimento econômico do País.

Entre as propostas apresentadas, está a definição de um piso salarial mínimo de gasto com os servidores, e não um teto, considerando a inflação pelo IPCA, mais a variação do PIB real, acrescido da variação das receitas correntes líquidas. Além disso, a bancada sindical sugeriu que seja reduzido o prazo de vigência do PLP 1/07 em quatro anos (2007 a 2010).

Como o Executivo descartou a retirada de pauta do Projeto, desde o início de sua tramitação, a Bancada Sindical do GT passou a realizar estudos para demonstrar ao Governo as restrições que o Projeto impõe à Administração Pública Federal, inclusive ao PAC (Plano de Aceleração do Crescimento).

O GT também propôs a criação de uma política de correção das perdas salariais ocorridas desde 1995; a permanência de uma política de contratação de

concursados em substituição aos terceirizados; a reestruturação do plano de cargos e salários do funcionalismo; a incorporação de gratificações à remuneração dos servidores; e a criação de um Conselho Nacional de Gestão Pública, com integrantes do Governo, dos servidores públicos e da sociedade civil.

A instituição do Conselho Nacional de Gestão Pública prevê o aperfeiçoamento dos instrumentos do Estado brasileiro e está prevista no Art. 39 da Constituição Federal. O conselho teria a atribuição de avaliar a política de gestão administrativa e de pessoal, apontar necessidades, definir parâmetros de negociação e construir soluções.

3. CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho foi mostrar como é importante a Negociação Coletiva para a adoção de uma correta Política de Gestão no Setor Público Federal, pois através desse instrumento proporcionará as condições tanto para a evolução dos funcionários, quanto para a efetivação dos resultados dessa evolução.

É de concluir 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 ao exercício da cidadania, na medida em que a participação e a consensualidade nas democracias contemporâneas, através da coordenação de ações, mediante cooperação e colaboração, contribui para o aprimoramento da governabilidade, dos mecanismos voltados à inibição de abusos, da observância dos interesses gerais, da qualificação das decisões adotadas, como também

desenvolve a responsabilidade dos cidadãos e permite maior aceitabilidade e obediência aos comandos.

É de grande importância para abrir caminho para a institucionalização desta política de negociação coletiva de trabalho no Serviço Público Brasileiro o pedido de ratificação de Leis da Convenção 151 da OIT pelo Congresso Nacional, encaminhado pelo Presidente Lula, pois, como se sabe, traça diretrizes nesse sentido.

Desde o ano de 2003 ainda foram firmados, no âmbito da administração direta, 70 (setenta) acordos de trabalho, envolvendo diversos temas, entre o Governo Federal e entidades sindicais nacionais.

Enfim, a discussão acerca da democratização das relações de trabalho como tema de relevância, que será articulada a partir de uma interação envolvendo os gestores estatais, a representação sindical dos trabalhadores no serviço público e a sociedade civil organizada, é a meta do atual Governo através do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. A gestão estratégica de pessoas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.

AMARAL, R.M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless carrer**: a new employment principle for a new organization era. New York: Oxford University Press, 1996.

ANESP. Proposta de Critérios para Alocação e Distribuição de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental em função de suas atribuições e das necessidades da Administração Federal. ANESP, mimeo, abril de 1996.

BLATTMANN, U. Organizações no paradigma de transformação. **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. 7, abr. 1999.

BRAGA, Douglas Gerson. Programa de Capacitação de Negociadores do SUS: construindo o Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SiNNP – SUS. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. SECRETARIA EXECUTIVA. ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA. Edital ESAF nº 29, de 30 de julho de 2004. Disponível em <http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/EditalANEEL-2004-21.pdf>

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. Treinamento de Administradores Públicos na América Latina, com especial referência ao caso brasileiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 15 (ed. extra):142-167, 1981.

CAVALCANTI, Bianor S, EDBLOM, Karen & TERRY, Larry D. O Governo Reagan e o Senior Executive Service: uma tentativa de retorno à dicotomia política/administração. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 22:(1)86-101, jan-mar, 1988.

CRUZ, Eliane. Saudações a quem tem coragem: dez experiências de negociação sindical no setor público. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2001.

DEMARI, Melissa. Negociação Coletiva no Serviço Público. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

DIMAGGIO, P. J.; POWEL, W. W. A gaiola de ferro revisada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, v. 45, n. 2, abr.-jun. 2005.

DROR, Yehezkel. Delta-type senior civil service for the 21st century. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 63, nº 1, march 1997, p. 7-24.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, jan.-mar. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

ENAP - Proposta Curricular. Brasília, ENAP, 1988.

ENAP - Uma Proposta Diferente de Educação, Brasília, ENAP, 1987.

ENAP. Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - Documento de referência para o primeiro workshop do projeto "Formação dos Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília, ENAP, mimeo, set. 1993, 25 p.

ENAP. Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo. Brasília, ENAP, 1995, 253 p.

ENAP. Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental - Programa de

Formação. Brasília, mimeo, abril de 1996.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In:

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 5, p.183-196, 2002.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Havard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May-June 1990.

HASHIMOTO, ROSA. “Certificação Ocupacional no Estado da Bahia”. Apresentação feita no Fórum de Gestão de Competências, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, Seccional Brasília, em maio de 2004;

LEAL, Rogério Gesta. *Direitos humanos no Brasil: desafios à democracia*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MARCELINO, Gileno e Eda Lucas Souza. *Escola Nacional de Administração Pública: uma experiência na formação de quadros dirigentes*. Brasília, mimeo, 1993, 17p.

MELTSNER, Arnold J. - Report of Visit to Escola Nacional de Administração Pública, Berkeley, mimeo, 1990.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro, Qualitymark; ABRH-Nacional, 2002.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

ROUANET, Sérgio Paulo - Criação de uma Escola Superior de Administração Pública no Brasil. Ministério das Relações Exteriores, mimeo, Brasília, 1982.

SANTOS, Luiz Alberto. O modelo brasileiro para a organização da alta administração. Revista do Serviço Público, Brasília : ENAP, vol. 119, nº 2/3, mai-dez 1995, p. 77-94.

SANTOS, Luiz Alberto dos. **A formação de profissionais de alta especialização e sua inserção na administração pública -experiências de países do MERCOSUL: a experiência no Brasil**. Brasília : Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, 1997. - 34 p. Texto apresentado no Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2 (1997 Oct. 15-18 : Margarita). – CLAD. Disponível em <http://www.clad.org.ve/siare>

SANTOS, Maria Helena de Castro, Maria Lúcia de Moraes Pinheiro & Erica Máximo Machado. Profissionalização dos quadros superiores da Administração Pública. Revista do Serviço Público, Brasília : ENAP, vol. 118, nº 2, jul-ago 1994.

SANTOS, Maria Helena & BRITO, Marcelo. Escolas de Governo e profissionalização do funcionalismo público. Revista do Serviço Público,

Brasília : ENAP, vol. 119, nº 1, p. 69-99. jan-abr. 1995.

SILVA. C. M. A gestão de competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas: estudo de caso. 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em administração), USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

SOUZA, Regina Luna Santos de. “Colóquio Centroamericano sobre Función Pública: Aprendiendo de la Experiencia Comparada Resenha – Brasil”. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão, Brasília, 2003. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/1975702.pdf>

SOUZA, Regina Luna Santos de. “Gestão por Competências: a experiência do governo federal”. Apresentação feita no Fórum de Gestão de Competências, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, Seccional Brasília, em maio de 2004.

STOLL, Luciana Bullamah. *Negociação Coletiva no Setor Público*. São Paulo: Ltr, 2007.

STRECK, Lenio Luiz; MORAIS, José Luis Bolzan de. *Ciência política e teoria geral do Estado*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. Tradução de: Objectif competence.

LEGISLAÇÕES APLICADAS:

Lei nº 11.784, de 22/09/2008;

Lei nº 11.890, de 2008;

CLT, de 1943;

Decreto nº 4.247, de 22/05/2002

