

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

Maria José de Souza Bezerra Leiros

**Influência da Gestão por Competência na Formação de
Negociadores na Receita Federal do Brasil.**

João Pessoa

2010

Maria José de Souza Bezerra Leiros

**Influência da Gestão por Competência na Formação de
Negociadores na Receita Federal do Brasil em João Pessoa - PB.**

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.

Orientadora: Dr^a. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2010

Maria José de Souza Bezerra Leiros

TÍTULO DO TRABALHO

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.

Aprovado em 31 de outubro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

Dedico este trabalho aos meus filhos,
Rayana e Rodrigo Sávio, cujas presenças
são fontes infinitas de amor e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem Ele nada seria possível.

Aos meus pais Antonio e Maria Iris, pelo amor de toda uma vida.

Às minhas irmãs Maria, Wilma e Cristina, pelo companheirismo.

Aos meus irmãos Williams e Wellington pelo incentivo.

À Leonira, pela amizade e motivação.

Aos meus sobrinhos e sobrinhas pela esperança de um futuro melhor.

Aos meus cunhados, cunhadas, amigos e amigas que me acompanham, pela ternura.

À Larissa Bucco, minha Professôra e Tutora, pelas orientações e aconselhamentos.

Ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, pela iniciativa inovadora.

“Só quem semeia a fé é quem pode
conseguir o milagre”

Autor desconhecido

RESUMO

O trabalho visa avaliar o desenvolvimento das competências na formação de negociadores preparados para argumentar estrategicamente dentro da Receita Federal do Brasil em João Pessoa – PB; na tentativa de buscar resultados satisfatórios, levando-se em conta não só os anseios da organização como também das partes envolvidas. Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, o artigo 37 trata da Administração Pública direta e indireta, em seus incisos VI e VII, que assegurou aos servidores instrumentos de defesa como o direito a sindicalização e ao de greve, reconhecendo assim a legitimidade dos conflitos nas relações trabalhistas. Apesar dessas garantias, observou-se que não houve institucionalização e mecanismos característicos de negociação coletiva, desse modo, existe uma busca visando preencher esses “gaps”, um deles foi a criação de um Sistema de Negociação Permanente – Sinp e a Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, cujo objetivo é a democratização das relações trabalhistas entre servidores públicos, sindicatos e governo. Dentro disso, cada vez mais as instituições necessitam que seus servidores sejam capazes de resolver situações inusitadas, conflitantes, em tempo hábil e com o mínimo de recursos possíveis, surgindo a partir daí o conceito de “*competência*” na Administração Pública. Com essa nova dinâmica, surge a necessidade de instituir requisitos políticos e legais necessários para estabelecer na área de Gestão de Pessoas da Receita Federal do Brasil a obrigatoriedade de negociar com seus servidores, objetivando uma regulamentação dos possíveis conflitos, onde ocorra uma mudança de cultura e impulsionar ações necessárias a sustentação das competências como ferramenta gerencial na formação de negociadores, para tanto, deverá haver procedimentos próprios nas diversas fases do processo com a intenção de se obter uma valorização das partes envolvidas.

Palavras-chave: administração pública; negociação coletiva de trabalho; gestão por competência; servidor público

Abstract

The present work evaluates the development of the competence to form negotiators skilled on strategical argumentation that seek satisfactory outcomes, considering not only the interest of the organization, but also the one of the counterparts involved at the Federal Revenue of Brazil in João Pessoa (PB). Article 37 of the Federal Constitution (1988) approaches Direct and Indirect Public Administration issues; its and in its VI and VII ensure the employees to use defense mechanisms, like the right to get into strike and to form Syndicates so, it recognizes the right of counter argumentation on the domains of labor relationships. In spite of these legal guarantees, their institutionalization and the mechanisms of collective negotiation were not observed. As a result, there is a search to fulfill these “gaps”; addressing these, the Permanent Negotiation System and the National Table of Permanent Negotiation were created; their objectives are the democratization of the relationships among public employees, syndicates and government. So there is a growing necessity in the institutions to have employees skilled in solving unseen and conflicting situations in the minimal period of time and with the least of resources- what gives rise to the concept of “competence” in Public Administration. With this new paradigm, there is a need to establish political and legal requisites to insert in the area of Personal Management of the Federal Revenue of Brazil the obligation to negotiate with its employees a regulamentation to northern the possible conflicts. The need to change the current culture drives the strategies to consolidate the necessary actions to sustain the competences as gerential tools in the formation of negotiators. To achieve this goal, suitable procedures approaching the many phases of the process must be elaborated, having in mind the respect with the involved parts.

Key words: public administration, collective negotiation of work, management by competence, public employee.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1- GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	14
1.1 – HISTÓRICO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	17
2 - NEGOCIAÇÃO COLETIVA	21
2.1 – HISTÓRICO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA	25
3 – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	29
3.1 – COMPETÊNCIAS PARA NEGOCIAR.....	31
3.2 – FORMAÇÃO DE NEGOCIADORES	32
4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1 – ESTRATÉGIA DE PESQUISA	34
5 - COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA FORMAÇÃO DE NEGOCIADORES NA DELEGACIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL EM JOÃO PESSOA.....	34
5.1 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43

INTRODUÇÃO

Este trabalho é fruto de uma pesquisa desenvolvida na Receita Federal do Brasil, na unidade localizada em João Pessoa no estado da Paraíba. Tal órgão apresenta uma grande diversidade no quadro de pessoal, o que nos leva a defender a tese da necessidade de implantação de um modelo de Gestão de Pessoas que propicie aos servidores do órgão treinamentos adequados para que então possam atuar como agentes facilitadores e estratégicos de mudanças na sua respectiva instituição.

Para ilustrar essa diversidade, temos que a Receita Federal do Brasil é composta pelos cargos de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil (AFRFB) e Analista-Tributário da Receita Federal do Brasil (ATRFB). O primeiro é responsável pela fiscalização, arrecadação e cobrança dos tributos e contribuições federais, o segundo exerce as atividades preparatórias às funções privativas dos Auditores-Fiscais. Ambos são cargos de nível superior e compõem a Carreira de Auditoria da Receita Federal do Brasil, responsável pela atividade fim do órgão.

Ainda na Receita Federal do Brasil, exercem também suas atividades, os servidores integrantes do Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PECFAZ), compostos por cargos de natureza administrativa de nível superior, intermediário e auxiliar, todos com atribuições de atividade-meio.

A Instituição para suprir a carência de servidores, de atividade meio, admitiu por concurso público servidores para o cargo Assistente Técnico Administrativo, do Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PECFAZ), os candidatos, na sua maioria com formação superior completa ou incompleta, concorreram ao cargo cuja escolaridade exigida é o ensino médio, no entanto devido a remuneração ser considerada baixa o órgão tem enfrentado grandes dificuldades em reter em seus quadros esta mão de obra qualificada devido a estrutura remuneratória considerada incompatível com a responsabilidade e qualificação do cargo.

Nos últimos anos, os fazendários, como são conhecidos os servidores administrativos do Ministério da Fazenda, após longas lutas, conquistaram importantes vitórias frutos de negociações entre as entidades de classes representativas dos servidores e do Governo Federal. Uma delas foi justamente à implantação do Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PECFAZ), plano específico para os servidores administrativos do Ministério da Fazenda, pela Medida Provisória nº 441/08, posteriormente transformada em Lei.

O órgão conta também com a força de trabalho dos empregados do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), estes não são servidores públicos federais. Eles são regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, assim como os servidores da Carreira do Seguro Social. Ambos não serão objeto de estudo desta pesquisa por não pertencerem ao quadro de servidores do Ministério da Fazenda.

Adentrando mais especificamente nos cargos e carreiras que compõem o quadro de pessoal da Receita Federal do Brasil é oportuno citar algumas considerações expostas por Dias (2010, p.08) que define carreira como:

Processo necessário para se atingir a senioridade individual em um cargo, no âmbito de uma empresa ou instituição. No caso do serviço público, processo necessário para se atingir a senioridade individual em um cargo, no âmbito de uma empresa ou instituição. No caso do serviço público, as carreiras estão vinculadas geralmente a uma instituição, sem que haja regras definitivas. Elas deveriam ser elaboradas a partir de estudos aprofundados sobre os cargos, seus fatores constitutivos, o tempo suficiente para que se atinja determinado nível, os conhecimentos exigidos para que se chegue a cada fase do processo, o que se pretende com o desenho do cargo no âmbito da instituição, que tipo de procedimento de desenvolvimento de pessoal se faz necessário para tal meta etc. O processo deveria ser totalmente transparente, para que se pudesse tornar pública a filosofia dos gestores no tratamento da questão, os vínculos das carreiras com o planejamento de Estado e a conjuntura. O procedimento administrativo envolvido no assunto deveria pressupor o reestudo e a atualização do conhecimento sobre as carreiras e as exigências de dinamização dos processos e atualizações de remuneração diferenciada e absoluta de cada cargo. (DIAS, 2010, p.8).

Dentro da Receita Federal do Brasil, diversas “Negociações” foram feitas no âmbito desse sistema, assim entre os anos de 2003 a 2007 foram editadas várias medidas que concediam reajustes diferenciados a algumas categorias do seu funcionalismo. As vantagens apresentadas não só a umas poucas carreiras ou categorias, mas, praticamente a todas elas, variando o seu valor conforme força política de cada uma, por exemplo, a Lei nº 11.457, de 16 de março de 2007, publicada no DOU de 19 de março de 2007 em seu artigo 10º transformou o cargo Técnico da Receita Federal, de nível médio, em Analista da Receita Federal do Brasil em cargo de nível superior, sem haver mudanças nas suas atribuições, enquadrando todos seus servidores, mesmo aqueles que não possuíam a escolaridade exigida para o cargo.

Por tratar-se de um órgão público, onde as demandas dos servidores e as mudanças necessárias ao funcionamento do mesmo só podem ocorrer, em princípio, por força de lei, faz-

se necessário o desenvolvimento das Competências de *Negociação*. Tais competências aparecem como uma ferramenta gerencial fundamental no campo de formação de negociadores por meio de diversas expressões, tais como: ter visão sistêmica; ter visão de futuro; saber dar direção e sentido; abrir-se à inovação e à criatividade; ter flexibilidade; lidar com incertezas; pensar e agir estrategicamente; conhecer sua instituição situada no contexto local, nacional e global. (CARVALHO,2009, p.21)

A globalização nos apresentou vários benefícios em relação aos serviços prestados tanto à comunidade como às empresas, aumentando o nível de qualidade na prestação de serviços e atendimento, dado ao nível de exigência dos indivíduos de uma sociedade que se torna cada vez mais esclarecida em relação aos seus direitos. Assim, o mesmo contexto de globalização e de inovações tecnológicas que tornaram o ambiente empresarial mais competitivo também propiciou a reforma do Estado, impulsionada pelas mudanças nas relações entre mercado e poder público bem como devido à necessidade da estabilização econômica e do resgate da dívida social. (SIMÕES, 2009, p. 20).

Nesse sentido o presente trabalho visa responder a seguinte pergunta de pesquisa:
Quais as competências a serem desenvolvidas pelos servidores da Delegacia da Receita Federal de João Pessoa para que estes possam atuar como negociadores?

Na busca por responder tal questionamento, tem-se como objetivo geral deste trabalho: Mapear quais as competências necessárias para a formação de Negociadores na Receita Federal do Brasil em João Pessoa – PB.

Fracionando-se o objetivo geral em metas preliminares, obtém-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais as competências necessárias na formação de negociadores;
- Alinhar as competências compatíveis dos negociadores para as reais necessidades da organização;

O presente estudo se justifica pelo fato da autora ser servidora da instituição e trabalhar na área de Gestão de Pessoas desde do ano de 2005, quando foi implantada esta seção na Receita Federal do Brasil. Anteriormente essas atribuições eram exercidas pelas Gerências de Administração do Ministério da Fazenda, que pelo Decreto nº 7.301 de 14/09/2010 passou a ser Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda – SEFAM, órgão ligado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

Em 2007 a autora passou a exercer a função de Chefe Substituta da Seção de Gestão de Pessoas da RFB em João Pessoa – SAGEP/DRF/JPA/PB. Desde então tem tido oportunidade de vivenciar a evolução salarial das carreiras que compõem o órgão, bem como

os respectivos conflitos existentes entre as mesmas, decorrentes das políticas remuneratórias adotadas durante esse período, percebe-se que negociar é fundamental, pois ao contrário de Gestão de Recursos Humanos que era um modelo autocrático, centralizador, burocrático, focando apenas processos, Gestão de Pessoas é uma área participativa, onde existe uma legislação própria e dinâmica, com a valorização do trabalho em equipe, onde as pessoas são consideradas parceiras e não somente cumpridoras de ordem.

A moderna Gestão de Pessoas assenta-se em um tripé estratégico: Gestão por Competências; Democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso da tecnologia da informação. (AMARAL, 2006, p. 554).

Entregar-se a um trabalho exige além da qualificação; dedicação, empenho, satisfação plena quanto à realização das tarefas na obtenção do produto final. Dentro disso, cada vez mais as instituições necessitam que seus servidores sejam capazes de resolver situações inusitadas, conflitantes, em tempo hábil e com o mínimo de recursos possíveis, surgindo a partir daí o conceito de “*competência*” na Administração Pública.

Segundo Antonello (2004) apresenta três abordagens que refletem o conceito de competência:

- a) A orientada para o indivíduo;
- b) A orientada para o cargo/função;
- c) A multidimensional.

A competência baseada para o desenvolvimento da área de Recursos Humanos (DRH), ou seja, a multidimensional que é a mais usada no Brasil, é realmente uma “combinação de saber e poder fazer”. Não basta apenas a qualificação de conhecimentos, pois é uma área onde existe uma legislação própria e dinâmica, mas também tem que existir uma entrega emocional, uma disponibilidade em saber ouvir o outro e execução desses pedidos. É você lidar diariamente com situações imprevistas, onde não é só saber, e sim como se pode fazer e saber usar as ferramentas necessárias para a solução dessas situações. De acordo com Dutra:

A pessoa na medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas não precisa ser promovida para agregar valor. É possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa. (DUTRA, 2001, p.46).

A formação administrativa desses negociadores, baseado no modelo de Gestão por Competências, tem como objetivo principal o desenvolvimento das competências que possam fornecer uma visão estratégica da organização, preparando-os para funções atuais e futuras.

O conteúdo deste trabalho está organizado em três unidades. Na primeira parte são apresentados os conceitos, históricos e funções da Gestão por Competência; na segunda são apresentados também os conceitos, históricos e funções da Negociação Coletiva de trabalho no Setor Público, em alguns países selecionados e são aprofundados os aspectos legais da Negociação Coletiva de Trabalho no Serviço Público do Brasil; na terceira são apresentadas idéias e formulações que permitem a reflexão sobre os limites e desafios da Gestão por Competência e da Negociação Coletiva de trabalho no Setor Público. Por último, a unidade aborda, de fato, o tema central da pesquisa que é a Gestão por Competência como ferramenta gerencial na formação de negociadores na Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa - PB, no entanto, não poderia ter sido tratado sem a introdução sobre Gestão por Competência e Negociação Coletiva realizada nas duas primeiras unidades.

Na seqüência será feita uma revisão bibliográfica sobre o assunto abordado; depois serão discutidas as principais metodologias usadas na pesquisa e finalmente serão identificadas as competências essenciais para formação de negociadores na Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa –DRF/JPA/PB, utilizando a percepção dos atuais Delegados e servidores em exercício na Seção de Gestão Pessoas – SAGEP da organização.

Todavia, é conveniente que a instituição defina quais as competências necessárias para a formação de negociadores, analise as competências desses servidores para que esses realizem tal atividade e elabore um plano para eliminar quaisquer lacunas de competência para negociar que possam surgir.

1 - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O tema Gestão por Competência entrou em discussão nos diversos níveis acadêmicos, empresariais e no Serviço Público nos últimos anos, porém ainda é notória a dificuldade de implementação e de conscientização da sua importância para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, principalmente no que diz respeito aos serviços públicos.

Mas, o que é Competência? Segundo Fleury&Fleury (2000):

Competência significa: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY & FLEURY, 2000, p.189).

Em 1973, McClelland publicou o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa. (FLEURY&FLEURY, 2001, p 184).

Competência pode ser definida como o “tomar iniciativa” é o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. (ZARAFIAN, 2001).

GIMENES (2009, p.25), de forma resumida define como Competência como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (C.H.A) onde:

a) Conhecimentos são informações específicas já incorporadas à bagagem intelectual e que são necessárias para a realização das tarefas. São adquiridos através da educação formal, leitura, treinamentos no trabalho, cursos e experiências profissionais.

b) Habilidades significam aspectos da proficiência na utilização dos conhecimentos, dos sistemas, ferramentas e equipamentos no desempenho das atividades e podem ser ajudadas por atributos correlatos e condições ambientais, mas são fundamentalmente aprendidas com experiência prática.

c) Atitudes podem definidas como o resultado do estado de prontidão, dos valores e do composto emocional do indivíduo que implicam na manifestação de um comportamento. Dizem respeito ao desejo e à segurança para por em ação o que conhece e assim demonstrar.

Para CARBONE (2006, p.43) pode-se observar que a aplicação sinérgica desses três pilares no trabalho evidência sua própria interdependência e complementariedade e gera desempenho profissional, este que é expresso através dos comportamentos que a pessoa manifesta no ambiente organizacional e pelas suas conseqüências em termos de realizações e resultados.

A Figura 1, a seguir, ilustra o conceito de competência sugerido por Durand (1998).

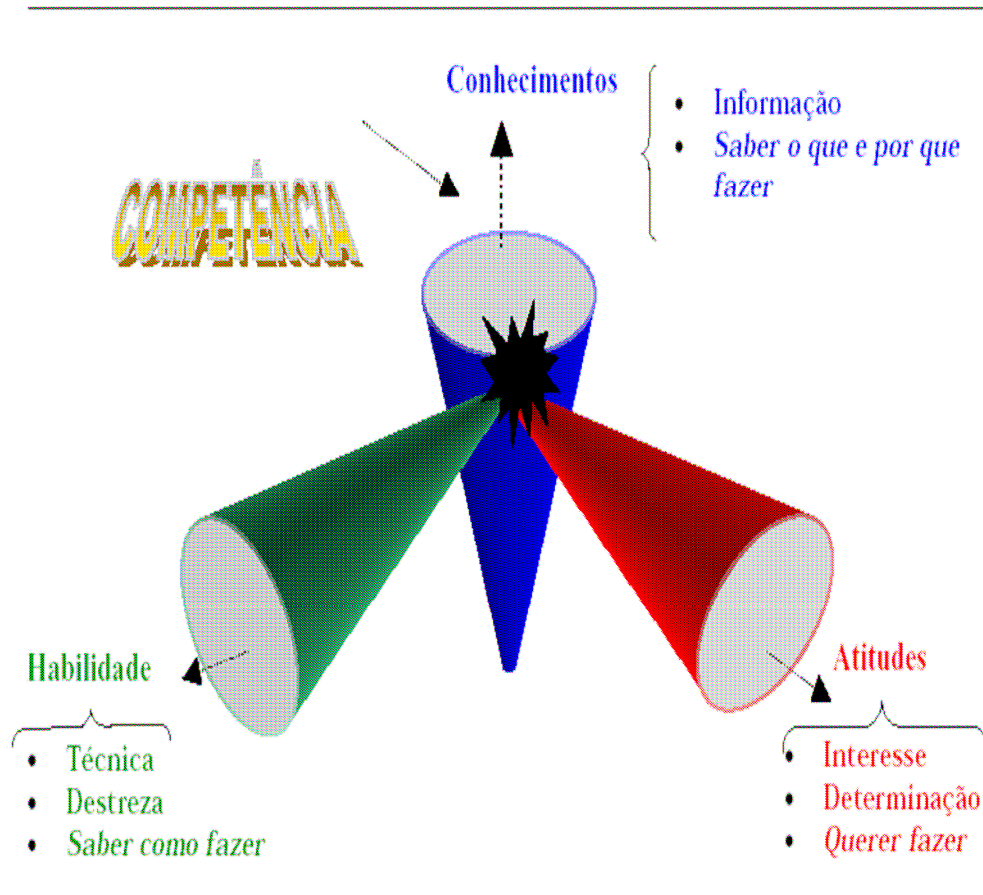


Figura 1 – As três dimensões das competências
 Fonte: Durand (1998), com adaptações de Brandão (1999)

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do Gap ou lacuna de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências desejadas). (CARBONE, 2006, p.3).

Figura 2, a seguir, ilustra a Identificação do Gap de Competências

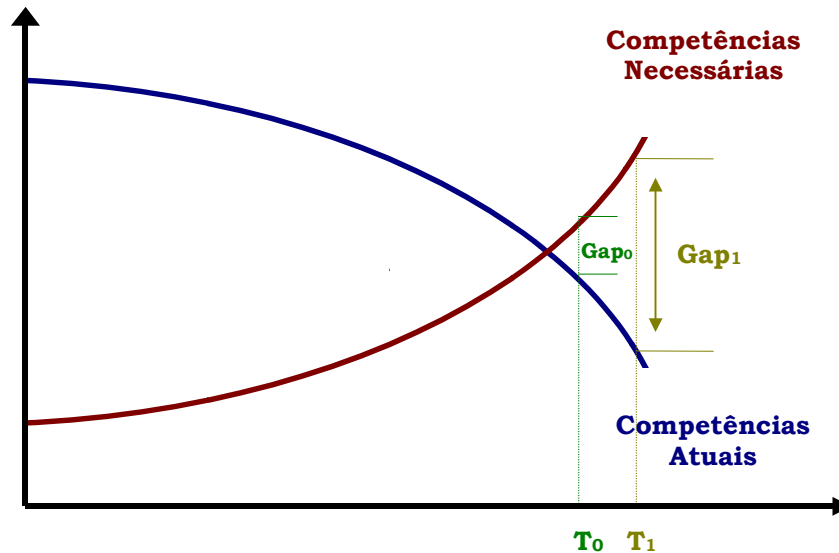


Figura 2 – Identificação do gap (lacuna) de competências.

Fonte: Adaptado de Ienaga apud Brandão e Guimarães (2001).

Segundo Carbone (2006), a Gestão por Competência é implantada a partir de um processo de mapeamento das competências organizacionais (das equipes) e profissionais (das funções ou dos cargos) desejadas e das competências pessoais (dos funcionários) existentes. De posse do inventário de competências dos funcionários (competências existentes) e das competências profissionais desejadas para o exercício das funções a empresa pode selecionar pessoas com mais clareza, pois conhece quais competências devem atrair para a organização, desenvolvê-las com mais precisão, porque sabe quais competências são carentes na empresa, avaliá-las de forma mais precisa, pois tem clareza do objeto de desempenho e, por fim, remunerá-las com mais justiça, uma vez que a recompensa deve ser dirigida àqueles que se orientaram com base nos objetivos e metas organizacionais.

É notória a importância da Gestão por Competência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil, facilitando a solução de conflitos, tratando-se de uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e aprimoramento de negociadores, entre as quais se destacam:

Clara visualização das disponibilidades e necessidades em termos de competências; maior flexibilidade para alocar pessoas conforme as competências necessárias; desenvolvimento das competências para agregação de valor à organização e ao indivíduo com foco em resultados; sistematização do plano de

desenvolvimento dos servidores a partir das necessidades reais; atendimento às demandas organizações com a utilização das competências adequadas; planejamento de carreira do servidor vinculado às demandas organizacionais; melhor aproveitamento dos talentos existentes na instituição e abertura de espaço para negociação entre os gestores e seus subordinados. (CHEIBUB, 2004, p.38).

1.1 - HISTÓRICO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Com a crescente crise estrutural do capitalismo sobre a força humana no trabalho, provocando uma fragmentação das relações entre empregado e empregador, neste cenário de busca de “novos paradigmas industriais”, de novas regras para a organização do trabalho assalariado, de desenvolvimento de novas técnicas administrativas em ambiente de recursos humanos escassos, de trabalho flexibilizado e precarizado. (ZAGO;NETO;JÚNIOR, 2004).

A década de 70 trouxe consigo uma forte discussão sobre o papel e atribuições dos estado mínimo, corrente neoliberal, tendo Margareth Thatcher, 1ª Ministra da Inglaterra como maior defensora; nessa época, as organizações foram submetidas a uma pressão sem limites, considerada pior do que a pós 2ª Guerra Mundial. Dentro desse ambiente conturbado, surge um novo conceito, enfatizando o indivíduo como prioridade, valorizando suas “*competências*” o que antes eram baseadas na precisão e limitação, e com isso passam a exigir novos valores e conceitos. (GIMENES, 2009, p. 21)

O movimento em favor do uso das competências nos anos 70 nos Estados Unidos, com a publicação de artigos pelo psicólogo norte-americano David McClelland em 1973. Nesse trabalho, McClelland condenou o uso dos testes de aptidão e de inteligência na avaliação de estudantes e na seleção de candidatos a emprego sob o argumento de que esses testes não conseguiam prever o sucesso em situações de vida fora da escola e, em particular, o sucesso profissional, por não haver correlação entre o resultado alcançado nesses testes e o desempenho no trabalho.(FARAH , 2008, p. 1)

Foi observada, então, a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas: o conceito de competência pode ser utilizado como parâmetro para a construção de instrumentos de gestão. Dessa forma, na década de 1980, Boyatzis (1982) sugere competências a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procurando fixar ações ou comportamentos efetivos esperados; ele já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio

no qual se insere. A percepção do contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis.

Na década de 1990, os franceses Le Boterf (1999) e Zarifian (1999) apresentam o conceito de competência ligado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. A idéia de cargo é substituída pelo indivíduo. Cada pessoa deve ter suas próprias competências, já que não é mais o cargo que demanda competências. Inclusive, Ledford (1995; apud CONDE, 2001) considera sistemas de pagamento por competências uma evolução dos sistemas de pagamento por habilidades.

Nas relações de trabalho que se processavam nos primórdios do capitalismo industrial das fábricas de produção, o trabalhador era utilizado apenas como mais um recurso de produção, não se levava em conta suas capacidades pessoais, conhecimentos e sentimentos. Em muitos momentos a produtividade no trabalho era considerada a velocidade na execução de tarefas, comparando-se, desta forma, o trabalho das máquinas ao trabalho humano. Antes num modelo de produção rígido, o processo de recrutamento e seleção buscava avaliar, predominantemente, a qualificação profissional do candidato, seus diplomas e seu tempo de experiência, aplicavam testes psicológicos, em que eram medidos aspectos pessoais do candidato, como disciplina, hábitos e costumes, mas não aspectos como a iniciativa, a capacidade de trabalho em equipe e a criatividade, atualmente considerados essenciais. (STOLL, 2009, p. 1-8.)

No Brasil, segundo DUTRA (2004), as empresas têm revelado dificuldades quanto ao conceito de *competência*, devido às diferentes maneiras de compreensão do termo e às formas de sua articulação pelos responsáveis das empresas. Observa o autor que, em relação ao tema, coexistem nas organizações discursos carregados de modernidade, aliados a posturas tradicionais típicas do modelo de produção rígido. Há o entendimento de que se trata de um modismo, que não atende às necessidades das organizações.

DUTRA (2004, p. 33) afirma que o conceito de competência não é um modismo; ao contrário, tem-se mostrado muito adequadamente para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas.

Os autores FLEURY & FLEURY (2004), embasados em outras pesquisas, observam a tendência à utilização do conceito de competência pelos profissionais de recursos humanos como algo que pode ser medido e quantificado. À semelhança dos padrões e resultados obtidos por meio do treinamento, a competência é concebida como um conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes, ligado ao desempenho do trabalhador, referindo-se, portanto, à tarefa ou ao conjunto de tarefas prescritas em um cargo.

No mundo do trabalho atual, em função do modelo de produção flexível, os recrutamento e seleção priorizam a avaliação das capacidades serviços dos trabalhadores, tais como; compreensão do processo de trabalho, criatividade, pensamento crítico, comunicação, autonomia e responsabilidade. Essa tendência contraria os preceitos embasados no controle, nas regras e na prescrição de tarefas, no princípio do cargo (pessoa certa para o cargo certo), revelando certa ruptura com o modelo taylorista-fordista na gestão de pessoas, conseqüentemente, impõe-se o desafio da construção de novos referenciais para a avaliação dos trabalhadores no âmbito do processo de recrutamento e seleção, que hoje é realizado por empresas terceirizadas. (FARINHA, 2009, p .46)

A Gestão por Competência é uma exigência da nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas do governo federal, através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006: “Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.”

A Gestão por Competência pode ser definido como uma metodologia de orientação, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos servidores, ou seja, ela representa um importante sistema de informações estratégicas que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta. Uma organização só se mantém viva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do mercado. Ao se aplicar esse modelo, a instituição induz todo o quadro de servidores a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da organização. (CARBONE, et al, 2006: p.43).

Com uma nova dinâmica na forma de administrar, surgiu a necessidade de instituir requisitos políticos e legais necessários para estabelecer na área de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal a obrigatoriedade de negociar com seus servidores e a partir daí ocorrer uma regulamentação dos possíveis conflitos, objetivando uma mudança de cultura no âmbito das relações de trabalho, onde ocorra um tratamento uniforme e igualitário entre os servidores das diversas áreas da administração, através de uma política de gestão de pessoas eficiente, estimulando a produtividade e a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade em geral.

Em conseqüência das novas tendências na área de Gestão de Pessoas e com os requisitos demandados por essas reformas, deverão ser criados cargos que englobem um leque

mais abrangente de atribuições, o que propiciará maior mobilidade de servidores entre os órgãos e entidades de um mesmo poder. A aquisição e o aperfeiçoamento das competências, juntamente com a capacitação profissional, proverão os elementos necessários ao advento de perfil profissional mais flexível e a evolução nas carreiras. (ENAP, 2007, p.59).

2 - NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A Negociação Coletiva encontra-se positivamente alicerçada em diversos textos legais como: Constituição Federal de 1988, denominada “Constituição Cidadã” que assegurou aos servidores públicos civis instrumentos de defesa como o direito à sindicalização e ao de greve, reconhecendo assim a legitimidade dos conflitos nas relações trabalhistas do setor público (Artigo 7º, Inciso XXVI, Artigo 8º, Inciso. V); Decreto nº 1.572/95; Declaração Sociolaboral do Mercosul (Artigo 10); por último a aprovação da Convenção 151 e a Recomendação 159 da OIT pelo Congresso Nacional em 30/03/2010, que: “Estabelecem princípios que asseguram a proteção dos trabalhadores da Administração Pública no exercício de seus direitos sindicais, seja como filiados ou representantes de sindicatos, garantindo sua autonomia de atuação”.

A Convenção 151 estabelece parâmetros para fixação e negociação das condições do trabalho e para solução de conflitos. Enquanto que a Recomendação 159 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, pretende garantir meios necessários para negociar em nome da autoridade pública e seus procedimentos de negociação.

Para BRAGA (1998, p.155) negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado.”

A Receita Federal do Brasil ciente dessas mudanças vem gradativamente buscando medidas motivadoras na condução dessa reformulação de conceitos. É um órgão da Administração Pública Direta, subordinado ao Ministério da Fazenda, responsável por administrar os tributos de competência da União, inclusive os previdenciários, e aqueles incidentes sobre o comércio exterior, abrangendo parte significativa das contribuições sociais do país. Auxilia, também, o Poder Executivo Federal, na formulação da política tributária brasileira, além de trabalhar para prevenir e combater a sonegação fiscal, o contrabando, o descaminho, a pirataria, a fraude comercial, o tráfico de drogas e de animais em extinção e outros atos ilícitos relacionados ao comércio internacional, cuja Missão é “Prover o Estado de

recursos para garantir o bem-estar social. Prestar serviços de excelência à sociedade; prover segurança, confiança e facilitação para o comércio internacional”, tendo como Visão “Ser uma organização modelo de excelência em gestão, referência nacional e internacional em administração tributária e aduaneira”.

Segundo STOLL (2006, p.13), um dos principais empregadores em nosso país é sem dúvida a Administração Pública, contudo, com a evolução das atividades do Estado, este passou a atuar em setores antes típicos da iniciativa privada, como por exemplo, a concretização de parcerias entre o setor público e o privado, que houve a criação no Brasil das Parcerias Público Privadas (PPPs), inseridas no país pela Lei 11.079 de 30 de dezembro de 2004. Tal lei conceitua parceria público-privada como sendo o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa, alterando assim o perfil do funcionário público brasileiro, identificando-se cada vez mais as necessidades do trabalhador do setor público com as do trabalhador do setor privado.

A Negociação Coletiva é tema de grande relevância no cenário nacional e mundial, pois é por meio dela que se obtém a solução de conflitos inerentes às relações laborais e entre o capital e o trabalho, possibilitando a restauração do equilíbrio entre as forças produtivas envolvidas. A tendência, cada vez mais, é permitir que as próprias partes envolvidas encontrem a melhor solução para dirimir seus conflitos. (STOLL, 2006, p. 13)

O Estado encontra-se diante da difícil tarefa de conciliar o compartilhamento dos poderes em fixar salários e condições de emprego com os sindicatos sem perder sua autoridade e responsabilidade perante o eleitorado. Outro fator a ser analisado nas negociações coletivas que envolvem servidor público, é o seu duplo papel , que são simultaneamente trabalhadores e cidadãos. (CHEIBUB, 2004, p. 10).

A Negociação Coletiva visa equilibrar a disputa entre empregadores e empregados, buscando regular as relações trabalhistas, evitando que esses desacertos venham interferir negativamente no desenvolvimento das atividades organizacionais, logo formar negociadores no serviço público passou a ter um papel relevante.

Não podemos negar os avanços ocorridos no sentido de diminuir os conflitos existentes entre servidores, Estado e sociedade, à exemplo foi a criação do Sistema de Negociação Permanente – Sinp e da Mesa Nacional de Negociação Permanente - MNPP.

A implantação de um Sistema de Negociação Permanente – Sinp, cujo objetivo maior é o estreitamento da comunicação entre governo e servidores públicos federais. A implantação de um espaço negocial em reconhecimento aos anseios coletivos dos servidores, talvez seja a única forma de respeitar as liberdades sindicais, até porque historicamente o posicionamento

de cunho conservador e autoritário é no sentido de proibir as greves no serviço público, ou incrimina-la, dando a conotação de um crime ao invés de direito.

BRAGA et al (2007) faz a seguinte observação:

Ao se situar como alternativa entre o tudo ou nada, do nada ou da greve, a implementação do Sinp se coloca como instrumento indispensável da sociedade. Ou seja, o objeto de que se ocupa situa-se no campo dos interesses públicos indisponíveis da Administração Pública, sobre os quais não pode haver omissão do administrador. A instituição desse instrumental significa, portanto, estrita observância do princípio da indisponibilidade do interesse público e clara obediência ao princípio constitucional da eficiência, nos termos estatuídos no Artigo 37 da constituição Federal. Frise-se que, segundo a doutrina, os princípios jurídicos que informam a Administração Pública gozam de eficácia normativa, o que reforça ainda mais o caráter imperioso da adoção de processos e instrumentos que aperfeiçoem, permanentemente, a eficiência administrativa.
(BRAGA, 2007, p.23).

A implantação da MNNP decorre de um processo histórico de lutas e não podemos negar que ela guarda uma relação bem próxima com os sindicatos. A MNNP obteve destaque, no Inciso VI, Artigo 8º da Constituição Federal de 1988 garantiu o seguinte: “É obrigatória a participação dos sindicatos nas Negociações Coletivas”.

A Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP surgiu com a missão de agilizar temas estratégicos como: recomposição da força de trabalho do setor público, redesenho dos sistemas de remuneração, cargos, carreiras, benefícios e concursos; realinhamento dos salários de carreiras, posições e condições gerenciais de alta burocracia; capacitação técnica e gerencial permanente de servidores; promoção à saúde e melhoria da qualidade de vida. (STOLL, 2006, p. 143-144).

Entretanto só em 16 de junho de 2003 foi que o Governo Lula acelerou esse processo de reinstalação da MNNP demonstrando assim o interesse político de que a negociação coletiva no setor público se concretizasse como alternativa para a democratização e com intuito de que houvesse uma melhoria na qualidade de prestação de serviços públicos em toda sociedade brasileira. Mesmo sem muita divulgação no âmbito da Administração Pública, até mesmo entre os Servidores Públicos, a MNNP é um grande instrumento de comunicação entre Governo Federal e Servidores na busca permanente do entendimento e da tentativa de

eliminação de conflitos entre os dois. A MNNP é composta por duas bancadas: A bancada do Governo composta por 8 Ministérios e a bancada Sindical composta por 18 entidades sindicais de representação nacional. (STOLL, 2006, p. 143).

A MNNP não só limitou-se a discussão à remuneração, mas sim, uma reorganização dos sistemas de remuneração, cargos e carreiras dos servidores públicos. A implantação da MNNP alcançou resultados expressivos e positivos entre os representantes sindicais das categorias e o governo federal, onde em torno de 1.116.138 servidores obtiveram seus cargos, carreiras e tabelas remuneratórias reestruturadas. (STOLL, 2006, p. 144).

A MNNP é sem sombra de dúvidas um grande avanço como um meio eficaz na dissolução dos conflitos oriundos entre Governo, Sindicatos e Servidores Públicos, buscando sempre uma igualdade das partes. Porém, quanto a participação dos usuários, ou seja, o cidadão brasileiro, este ficou de fora, não faz parte diretamente desse processo, não são ouvidos, não possuem direito a voto e nem de assento na MNNP, apesar de serem negociadores naturais e sem dúvida os maiores interessados em todo processo de negociação, não estão inseridos nessa bancada, onde o ideal de composição seriam três: Governo, Sindicatos e Sociedade.

Fazendo uma avaliação de todo o processo de fixação da MNNP pode-se considerar como sendo positivo, tanto com relação ao atendimento de interesses corporativos; como também aos coletivos, nesse último convém lembrar só de forma indireta. Os interesses corporativos, ou seja, os Servidores Públicos, composto em seus vários Órgãos e Ministérios, foram atendidos pelo Governo Federal na maioria de seus pleitos, tanto do ponto de vista das condições de trabalho, como o da melhoria salarial, para constarmos isso, basta observar a corrida em busca de um cargo público ao longo dos últimos anos através dos concursos públicos oferecidos. (STOLL, 2006, p. 143-144).

A importância destas iniciativas, demonstra a democratização das relações conflituosas de trabalho entre servidores e Administração Pública, abrindo um meio bem definido de fomentar a negociação coletiva no Setor Público.

Por outro lado, levando-se em conta os interesses coletivos, ou seja, comunidade, a população, o usuário, também, tem sido agraciados nos seus interesses, principalmente se observarmos todo o conjunto, pois se a qualidade na prestação desses serviços estão gradativamente melhorando e a sociedade nos seus mais diversos segmentos também se favorece dessa melhoria, ainda que de forma indireta, posto que, os usuários não são protagonistas presentes nas Mesas de Negociação.

2.1 - HISTÓRICO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

No Brasil após a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Artigo 7º, Inciso. XXVI, Artigo 8º, Inciso V) foi que o processo de negociação coletiva se concretizou. Em seus artigos estão contidos; o direito de livre associação sindical e o direito de greve dos servidores públicos, indispensáveis para garantir que as condições de trabalho não sejam ditadas unilateralmente pelo empregador e possam, em vez disto, ser fruto da composição de interesse das partes que compõem a relação de trabalho, logo, a sindicalização, a greve e a negociação coletiva estão indissolúvelmente conectadas entre si, de modo que, representando aspectos parciais deste poder que é a autonomia coletiva, se complementam para torná-lo efetivo.

Ao analisar o conteúdo das constituições no que concerne ao tratamento dado às relações de trabalho, bem como as relações que se estabeleciam na gestão de pessoal no serviço público, Demari (2007) afirma que:

Até a promulgação da Carta de 88, pode-se sustentar, inclusive, que os servidores públicos sequer constituíam uma categoria profissional na verdadeira acepção da palavra, haja vista os fortes resquícios do modelo clientelista de Estado, mesmo quando da implementação da fase burocrática, que permitia a contratação de trabalhadores sob os mais diversos regimes jurídicos e a partir de uma vasta gama de razões. (DEMARI, 2007, p. 22).

Além disto, a Constituição Federal de 1988 trata a negociação coletiva como umas espécies de gênero de solução pacífica de controvérsias, portanto, a negociação coletiva se constitui em direito constitucional, não podendo qualquer das partes rechaçar de pronto este instrumento de diálogo. Os princípios que regem a negociação coletiva de trabalho dizem respeito a postulados básicos e incluem: compulsoriedade negocial, boa-fé, acesso à informação, razoabilidade, paz social, igualdade e o contraditório; em todos os casos relatados a negociação coletiva está regulamentada por um instrumento legal. (STOLL, 2007, p. 29).

Na Argentina é regulamentada através dos convênios; no Brasil denominado de convenção, evoluíram e foram ratificados pela Convenção nº 151 que estabelece parâmetros para fixação e negociação das condições do trabalho e para solução de conflitos,

Recomendação 159 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, pretende garantir meios necessários para negociar em nome da autoridade pública e seus procedimentos de negociação (CHEIBUB, 2004; STOLL, 2007).

Na Itália a Lei nº 93- Lei Geral do Serviço Público - por meio de convenção estabelece critérios para a organização do trabalho, disciplina, horário e duração da jornada, mobilidade, entre outros benefícios. (CHEIBUB, 2004; STOLL, 2007).

Na Espanha a Lei 9/87 regulamenta a negociação coletiva de trabalho para o setor público, onde são regulamentadas as formas de participação, por negociação ou consulta. (CHEIBUB, 2004; STOLL, 2007).

Em Portugal, em maio de 1988, foi aprovada pela Assembléia da República a Lei 23 que estabelece o regime de negociação coletiva e a participação dos trabalhadores da Administração Pública em regime de direito público. Onde foi estabelecida uma data base inicial para negociação (1º de setembro de cada ano). (CHEIBUB, 2004; STOLL, 2007).

Na França a lei concede ao servidor o direito de conduzir negociação. (CHEIBUB, 2004; STOLL, 2007).

Na Inglaterra não há diferença entre o setor público e o privado, mas a negociação coletiva é um direito assegurado desde 1917, e em 1948 foi instituída a negociação coletiva nacional. Porém algumas categorias (polícia, guardas penitenciários, servidores do Parlamento, servidores públicos, sêniores, médicos, dentistas e juizes) não têm o direito a organização sindical tornando frágil o processo de negociação coletiva de trabalho no setor público daquele país. (CHEIBUB, 2004; STOLL, 2007).

Na Alemanha uma mesma legislação regulamenta às relações de trabalho nos diferentes níveis de governo. Lá os trabalhadores públicos são divididos em três categorias com dois regimes de trabalho, são elas:

a) A categoria dos servidores públicos com estabilidade legal e regime estatutário, esta não tem direito a negociação coletiva ou de greve, mas realizam conversações oficiais de negociação junto ao governo e posteriormente encaminham as deliberações ao Ministro do Interior e este consulta o Ministro da Fazenda, apresentando aos sindicatos como base para o processo das conversações, dando visibilidade favorável as mesmas.

b) A categoria dos trabalhadores de colarinho branco e a categoria dos trabalhadores manuais, ambas têm direito à negociação coletiva e de greve.

A negociação coletiva do trabalho é, inegavelmente, um meio pelo qual se promove a paz social, favorecendo o diálogo e a solução de conflitos, não podendo deixar de ser considerada para o trabalhador da administração pública. (NEGCOL I – Unidade 1, p. 1-17).

Para Braga (1998, p.155) negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”.

Sobre Negociação Coletiva, PINTO (1998) coloca que:

A negociação coletiva deve ser entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos. (PINTO, 1998, p.168).

É um processo de troca de informações entre as partes, tendo por objetivo produzir acordos coletivos ou convenções coletivas que, por sua vez, criam as regras jurídicas que irão normalizar situações futuras. É necessário levar em consideração as características políticas, econômicas e organizacionais do setor público para que ocorra êxito nesse processo de negociação coletiva. Essa negociação não pode ser imposta, coercitiva e sim livre e voluntária, com estabelece o artigo 4º, da convenção da Organização Internacional do Trabalho –OIT nº 98. (GERNINGON, Bernard et al, 2002, .p 35).

Segundo CHEIBUB (2004, p.9-14), na relação de emprego são considerados o princípio da autoridade e o princípio do contrato. Quando prevalece o princípio da autoridade ocorre uma relação unilateral, pois os dirigentes ditam as regras por atos administrativos adequados cabendo ao outro lado tão somente o cumprimento dessas regras. Diferentemente, quando prevalece o princípio do contrato, as condições são discutidas e aprovadas pelas partes envolvidas, não havendo prevalência de nenhum lado. No caso específico do setor público o governo pauta-se na dualidade entre o princípio da autoridade e do contrato. O equilíbrio entre estes dois princípios ou a predominância de um deles irá traçar o perfil do modelo da administração pública adotada pelo governante.

Utilizando a ordem cronológica, o governo de Fernando Henrique Cardoso propõe a reforma do Estado, com o objetivo de tornar a administração pública mais eficiente, moderna e voltada para o cidadão, promover o ajuste fiscal e modernizar a máquina administrativa, ter um serviço público mais coerente com o capitalismo. Esta proposta consiste no enxugamento da máquina estatal, com a exoneração de funcionários por excesso de quadros, definição de tetos remuneratórios, alterações nas aposentadorias, entre outras medidas que visem à redução

do déficit público, promova a competitividade internacional das indústrias locais. (BRESSER, 1996, 1998)

Surge, então a nova política de recursos humanos com o controle dos efetivos, e alteração do perfil da força de trabalho com a de profissionalização do serviço público, política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, com introdução da avaliação de desempenho. Iniciou-se a modificação na política de remuneração, a correção dos salários até então lineares e com mesmo percentual para todos os servidores passou a ser diferenciado, revisando a remuneração das carreiras estruturadas, na tentativa de corrigir distorções entre o setor público e privado e reter em seus quadros os servidores mais qualificados, e atrair outros novos para as carreiras de Estado através de concursos públicos. E para os demais servidores de carreiras não estruturadas foi criada gratificação com base no desempenho individual do servidor e da instituição a que ele pertence. (PACHECO, 2002)

Mesmo sem reconhecimento do Supremo Tribunal Federal - STF que julga que Negociação Coletiva fere o Princípio da Indisponibilidade, não podemos negar que houveram muitos avanços no sentido de diminuir os conflitos existentes entre servidores, Estados e sociedade. (STOLL, 2007).

Segundo MENDONÇA (2005), certamente há grandes desafios a serem suplantados para se consolidar a negociação coletiva no setor público. Para que esse processo de democratização das relações de trabalho adquira estabilidade e se consolide no tempo deverá enfrentar a tradição corporativa das entidades sindicais, fazendo que elas ampliem os seus objetivos para além dos seus próprios interesses que estabeleçam compromissos levando em consideração as metas e interesses da Administração Pública Federal, o fortalecimento da transparência e do controle social. Para ele conseguir equilibrar os interesses dentro da própria Administração Pública onde existem grupos mais organizados, com sindicatos mais atuantes e com forte poder de pressão por representarem servidores que desempenham funções estratégicas, será o grande desafio da mesa de negociação.

3 - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Uma das prioridades da Administração Pública é a eficiência dos serviços públicos, pela continuada oferta de capacitação e desenvolvimento ao corpo técnico e pela preparação constante dos dirigentes de recursos humanos para o pleno exercício da moderna gestão de

pessoas, com foco na democratização das relações de trabalho. Para isso, exige-se representantes dos dois lados; empregador e empregado, com qualificações próprias a fim de fazer valer seus pontos de vista, interesses particulares e o coletivo. Dentre essas qualificações é possível citar o conhecimento específico e a habilidade diplomática e interpessoal. Tais características envolvem, além das habilidades já citadas, visão estratégica e tática, persuasão, técnica negociadora boa, uso dos recursos disponíveis (humanos e materiais), autoconhecimento e perspicácia, algumas universidades oferecem esses temas em seus programas curriculares.

Segundo Furlan (2009):

É essencial que a Administração Pública, em suas três esferas e nos três Poderes, vislumbre a importância de investir na formação e capacitação negociadoras de seus quadros, bem como na criação de estruturas permanentes dedicadas à formação e manutenção de histórico, técnicas e inteligência negociadora. A atividade pública, além de sempre voltada ao alcance do interesse público, frequentemente envolve interesses difusos, valores que ultrapassam a esfera dos interesses particulares ou mesmo coletivos, sendo percebidos e usufruídos por toda a sociedade. (FURLAN, 2009, p.1).

São etapas do processo de negociação: a imagem pessoal (todo um composto que envolve apresentação, linguagem - verbal e não-verbal -, posturas, comportamentos e atitudes); a preparação (fase de análise e planejamento da futura negociação); a abertura (fase em que o negociador deve criar um clima propício ao andamento da negociação); a sondagem (tentar descobrir quais as reais necessidades, motivações, desejos e expectativas do outro negociador e tentar alinhar com os seus interesses); a apresentação (descrição das características da proposta, dos problemas resolvidos por ela e dos seus possíveis benefícios); o assentamento (repasso de todos os pontos da apresentação para ter certeza de que ela foi interpretada da maneira correta); o fechamento (finalização do acordo) e, por último, o controle (fase de verificação dos resultados da negociação). (CARNEIRO, 2008, p. 1).

Uma Administração Pública moderna, não pode deixar de perceber a importância de se investir na formação e capacitação negociadoras de seus servidores, enfim de todo o seu quadro de pessoal, daí, mais uma vez lembrando, a importância de manter-se as seções de Gestão de Pessoas bem estruturadas e atualizadas em seus bancos de dados, bem como na criação de estruturas permanentes dedicadas à formação e manutenção de histórico, técnicas

e inteligência negociadora. , além de sempre voltada ao alcance do interesse público, freqüentemente envolve interesses difusos, valores que ultrapassam a esfera dos interesses particulares ou mesmo coletiva, sendo percebidos e usufruídos por toda a sociedade.(BRESSER, 1998, p. 26).

Em nosso país ocorreram mudanças, novas perspectivas e desafios. A reforma da administração pública, além da reforma fiscal, reforma da previdência social e a eliminação dos monopólios estatais, tornaram-se fundamentais. A importância destas iniciativas, demonstra a democratização das relações conflituosas de trabalho entre servidores e Administração Pública, abrindo um meio bem definido de fomentar a negociação coletiva no Setor Público.

A participação e a consensualidade nas democracias contemporâneas, através da coordenação de ações, mediante cooperação e colaboração, contribui para o aprimoramento (1) da governabilidade, (2) dos mecanismos voltados à inibição de abusos, (3) da observância dos interesses gerais, (4) da qualificação das decisões adotadas, (5) bem como desenvolve a responsabilidade dos cidadãos e (6) confere maior aceitabilidade e obediência aos comandos estatais, realizando, através de tais aspectos, os postulados da eficiência, legalidade, justiça, legitimidade, civismo e ordem, respectivamente. (DEMARI, 2007, p. 189).

Nos últimos anos ocorreram mudanças em nosso país, novas perspectivas e desafios. A reforma da administração pública, além da reforma fiscal, reforma da previdência social e a eliminação dos monopólios estatais, tornaram-se fundamentais. Com a justificativa de ter uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo moderno interesses particulares ou mesmo coletivos, sendo percebidos e usufruídos por toda a sociedade.

A Negociação Coletiva no Serviço Público, mesmo após os resultados satisfatórios, deverá demonstrar para sociedade que os recursos aplicados pela administração é transferido através de uma prestação de serviços de alto padrão de qualidade, pois sem o apoio social os resultados alcançados no processo de negociação tendem ao fracasso. A participação dos servidores nos espaços de negociação concretiza a valorização dos serviços que estes prestam aumentando o controle social sobre a função administrativa do Estado. Tratar

democraticamente interesses coletivos estimulam o pensamento, debate e construção de uma cultura de prestação dos serviços públicos presente e atuantes frente às demandas sociais.

3.1 - COMPETÊNCIA PARA NEGOCIAR

Negociar faz parte da vida cotidiana de todo ser humano, desde criança somos envolvidos numa atmosfera de negociação. Os pais, muitas vezes utilizaram ou utilizam dessa ferramenta para conseguir alguma coisa de seus filhos, quase sempre com sucesso, assim; todo o ser humano, deverá ter o bom senso para tentar controlar-se diante de alguma situação conflituosa e inesperada.

Sabe-se que os problemas não ficam só restritos aos ambientes familiares, mas estão presentes nos demais segmentos da vida secular. Nas organizações, a negociação já é uma realidade em todas as áreas e deverá ser conduzida com algumas particularidades. São exigidas características que podem fazer diferença nos resultados almejados, daí a importância de representantes com qualificações próprias que façam prevalecer seus pontos de vista, priorizando não só os interesses particulares como também os coletivos.

Habilidades como; visão estratégica, tática de persuasão, técnica negociadora, bom uso dos recursos disponíveis, sejam eles materiais ou humanos, autoconhecimento e perispcácia. Todavia para que tais habilidades aflorem, são necessários treinamentos especiais e estes não são oferecidos nos currículos universitários. (FURLAN, 2009, p. 1).

O sucesso ou não de uma negociação depende, além da própria competência do negociador, de uma profunda compreensão dos aspectos relacionados à motivação, poder e da capacidade de lidar eficazmente com os mesmos a nível individual, tanto de si próprio como do oponente, e também em função das particularidades da situação. Uma pessoa pode conhecer profundamente as estratégias, táticas e técnicas de negociação, mas não conseguir implantá-las com eficácia por falta de habilidades interpessoais ou raciocínio estratégico desenvolvido. Pode ter habilidades interpessoais e raciocínio estratégico e não ser tão eficaz como poderia por não conhecer táticas e técnicas existentes. Pessoas podem ter competências plenas em negociação e não usa-la em todo seu potencial por problemas de motivação (falta de estímulos, clima organizacional inadequado, etc.) ou por aspiração baixa. Outras podem ter competência e motivação, mas são incapazes de gerenciar a estrutura da negociação, ou seja, equilíbrio entre as partes. Todas estas complexidades reforçam a importância que se invista no

aprimoramento de negociadores por igual em todos fatores responsáveis pelos resultados de uma negociação. (RUGGIERO, 2008, p. 1).

Há necessidade de formar negociadores por competência, uma vez que, existe déficit nos quadros funcionais do Serviço Público e na Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa não é diferente. A Administração Pública Brasileira carece de servidores capacitados para fazer frente às dificuldades apresentadas nos mais variados temas da sociedade. É fácil identificar na Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa setores em que a demanda por capacidade negociadora é evidente, há uma necessidade de pessoal treinado, pois é um órgão por onde passam grandes interesses econômicos, cuja natureza das atividades exige de seus servidores habilidades negociadoras, capazes de enfrentar desafios envolvendo todos os setores da população.

A administração e arrecadação de tributos seguem uma norma rígida, onde princípios da legalidade e impessoalidade são seguidos na íntegra, além disso, a Receita Federal do Brasil em João Pessoa fornece subsídios na investigação, identificação e punição de sonegadores, exigindo assim negociadores públicos com alto grau de capacidade.

Investir na capacitação, estruturação e manutenção de negociadores preparados é um desafio que a longo tempo deverá ser alcançado.

3.2 - FORMAÇÃO DE NEGOCIADORES

A procura de profissionais que sejam capazes de manter um diálogo onde as idéias sejam o centro do debate e não as posturas são um desafio, não apenas para o mercado privado, mas também para a Administração Pública. Numa negociação é preciso se comunicar; e para se comunicar é necessário à exposição de idéias, seus objetivos e convicções. Um negociador tem que ser consensual, aberto ao diálogo e o respeito mútuo deverá ser prioridade, princípios como distinguir as pessoas dos problemas, manutenção dos focos nos interesses e não nas posições, gerar possibilidades e usar critérios objetivos. (NEVES, 2009, p. 1).

Não há uma receita pronta para a formação de negociadores públicos, porém existem três características primordiais para se tornar um bom negociado. (GALPERIM, 2009, p. 1).

a) Ter relacionamentos interpessoal: Relacionamentos bem construídos e estruturados, cujo objetivo da negociação não é formar vencedores, mas sim parcerias e acordos coletivos.

b) Ter conhecimento do negócio: Conhecer o que será negociado é fundamental. Fazer uma avaliação profunda do seu posicionamento na negociação, conseqüentemente qual a postura que será dotada pela organização.

c) Ter visão estratégica: O planejamento estratégico das negociações tem por base o poder de influência de uma parte sobre a outra, o uso que cada parte faz das informações que dispõe sobre si mesmo e sobre o outro e a competência que cada um terá que utilizar na negociação.

Além dessas três características, é fundamental para a formação de um bom negociador que ele seja humilde. Um negociador capaz de se auto-avaliar na busca de se entender e se fazer entendido, no sentido de delimitar seus méritos e fragilidades na difícil arte de negociar. (GALPERIM, 2009, p. 1).

Outro aspecto importante segundo Galperim (2009) para se tornar um negociador, é evitar dar palpites equivocados, emocionais e intuitivos, achando que isso o levará à algum sucesso; logo, nunca esquecer que numa negociação tudo de estar fundamentado em dados e argumentos sólidos e coesos como planilhas, relatórios, memorandos que possam ajudar a esclarecer fatos e convencer que uma idéia ou determinado posicionamento sobre o assunto relevante pó ser positivo para a equipe e, conseqüentemente, para a organização.

Durante o processo de negociação coletiva, o negociador tem que prezar por um ambiente salutar e sociável, desprezando que bate-bocas acirrados venham prejudicar o êxito dos debates; sentimentos emocionais levam a conclusões ilógicas e confusas. O negociador ao perceber que desentendimentos podem ocasionar o fracasso dos objetivos almejados no processo de negociação, deve ter a sensatez de adiar o debate para que os ânimos dos envolvidos retornem a normalidade, onde as lógicas das discussões se tornem novamente preponderantes.

A competência para negociar é uma troca de idéias e conceitos, propiciando para as partes, um sentimento de satisfação com os resultados obtidos, é necessário fazer que toda à equipe esteja envolvida no processo de decisão, priorizando em primeiro lugar as pessoas juntamente com os anseios da organização.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa é o estudo de caso, onde a pesquisadora utiliza o ambiente natural de trabalho como fonte de dados (Receita Federal do Brasil em João Pessoa). A pesquisadora como instrumento fundamental, não busca enumerar ou medir eventos e não emprega instrumental estatístico para análise de dados.

A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso de natureza qualitativa, descritiva e exploratória.

Segundo YIN (1989, p. 23), a estratégia de estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo está vinculado e condicionado pela realidade organizacional e, em vista disso, leva em conta a missão, objetivos e estrutura da Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa – DRF/JPA/PB.

Aplicou-se um questionário com dezessete perguntas objetivas e uma subjetiva, a uma amostra de dez servidores, sendo que dois são os atuais gestores do órgão, e os oito restantes estão lotados na Seção de Gestão de Pessoas – SAGEP da Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa. Nesse questionário constou uma mensagem de apresentação com informações sobre a pesquisa e o caráter sigiloso das respostas, agradecimentos à colaboração do respondente e orientações para as respostas.

A área de Gestão de Pessoas possuiu papel fundamental nesse processo, uma vez que, seus diversos subsistemas como: identificação, alocação de gestores e servidores, capacitação corporativa, entres outros, podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e conseqüentemente a tentativa de eliminação das lacunas de competências.

5 - COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA FORMAÇÃO DE NEGOCIADORES NA DELEGACIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL EM JOÃO PESSOA

O universo da pesquisa foi constituído por dez servidores lotados na Delegacia da Receita Federal em João Pessoa – PB. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, aplicado aos servidores da Seção de Gestão de Pessoas – SAGEP e aos dois

gestores responsáveis pelo o Órgão. Buscou-se identificar quais as competências a serem desenvolvidas pelos servidores como sendo necessárias para que estes possam atuar como negociadores na instituição e verificar a aplicabilidade da Negociação na solução dos conflitos coletivos ora existentes ou futuros, alinhando as competências à formação destes negociadores para as reais necessidades da organização.

A Seção de Gestão de Pessoas – SAGEP, teve prioridade na pesquisa por ser uma área que pode dar o suporte e consistência ao processo de transformação existente no órgão, como também dar condições para a concretização de uma Gestão de Pessoas descentralizada, integrada e compartilhada.

Uma definição de competência comumente utilizada principalmente pelos profissionais da área de Gestão de Pessoas é a seguinte:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamentos. (PARRY, 1996, apud FLEURY&FLEURY, 2001, p. 19).

A negociação está presente em todos os setores de nosso cotidiano. Ela é a principal forma de tomada de decisões nas vidas pessoais e profissionais. Numa organização como a Receita Federal do Brasil ela faz parte de todas as instâncias hierárquicas porém, na condução de um processo de negociação devem ser levadas em consideração algumas peculiaridades específicas. Logo, a medida que esses processos exigirem maiores esforços, mais preparado deverá estar o profissional; assim, competência para se negociar tem que estar bem desenvolvida. Existem algumas competências que podem favorecer para o êxito da negociação, como:

- Respeitar a opinião alheia;
- Não fazer pré-julgamento e nem ser preconceituoso;
- Preparar argumentos para negociação;
- Ter convicção no que se defende;
- Conhecer a Organização, seus anseios e metas.

Assim, o sucesso ou não de um processo de negociação depende, além da própria competência do negociador, de uma profunda motivação e da capacidade de lidar eficazmente com os mesmos, não apenas individualmente como também coletivamente.

Nesse sentido, para o alcance dos objetivos desta pesquisa, entendeu-se como necessário conhecer a visão desses servidores sobre os reflexos da institucionalização da Negociação Coletiva e da Gestão por Competência na Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa, a fim de verificar suas influências na formação de negociadores.

Os questionamentos apresentados na pesquisa foram relacionados à Negociação Coletiva, Gestão por Competência e como estes são aplicados na formação de Negociadores na Receita Federal do Brasil em João Pessoa – PB. O Quadro 1, a seguir, exhibe o questionário aplicado e os índices de respostas obtidos.

Nº	PERGUNTA	SIM	NÃO	NTD
01	Você acha que os reflexos da institucionalização da Negociação Coletiva no Serviço Público tem ajudado na definição de uma política de Gestão de Pessoas?	4	3	3
02	Esses reflexos influenciaram na Receita Federal do Brasil?	3	2	5
03	Você vê como um desafio implementar um Sistema de Negociação Permanente na Receita Federal do Brasil?	7	0	3
04	A Negociação Coletiva pode trazer mudanças no comportamento dos servidores da Receita Federal do Brasil?	7	0	3
05	Essas mudanças, conseqüentemente podem melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade?	8	0	2
06	Você acredita que a sociedade civil pode participar no processo de negociação coletiva?	4	3	3
07	De acordo com os interesses da Receita Federal do Brasil e dos servidores, a greve é considerada como um conflito mal gerenciado e de último recurso?	6	4	0
08	Tratando-se de uma ferramenta gerencial essencial para a formação de negociadores, a Gestão por Competência tem se fortalecido dentro da Receita Federal do Brasil?	8	1	1
09	E na Delegacia da Receita Federal em João Pessoa, houve algum fortalecimento?	2	5	3
10	Mesmo com dificuldades, é possível desenvolver mudanças de hábitos, de estruturas, de cultura e de regras que possam melhorar a qualidade dos serviços prestados dentro da Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa?	3	4	3
11	A Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNPN) foi um passo importante no processo de negociação entre a Administração Pública, Sindicatos e servidores?	9	0	1
12	Você acredita que as instituições públicas viabilizam a formação e o desenvolvimento de negociadores?	7	1	2
13	A Receita Federal do Brasil oferece condições necessárias e suficientes para que as negociações, sejam elas individuais ou coletivas, tenham êxito?	2	6	2
14	A Delegacia da Receita Federal em João Pessoa; ela oferece essas	3	5	2

	condições?			
15	Você recebeu ou teve conhecimento de algum treinamento, fórum, palestra, debates relativo a Gestão de Competência ou Negociação Coletiva na Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa?	2	6	2
16	Você considera os temas abordados importantes para o bom desenvolvimento das relações de trabalho atuais e futuras dentro da instituição?	3	5	2
17	Você acredita que as Escolas de Governo (ENAP e ESAF) são responsáveis pela divulgação e disseminação da Gestão por Competência e da Negociação Coletiva do Trabalho na Delegacia da Receita Federal do Brasil?	9	0	1
18	A Gestão por Competência é uma exigência da nova política de capacitação e de desenvolvimento do Governo Federal; você acredita que a competência para negociar facilita a solução de conflitos? Por que?	8	1	1

*NTO – Não tenho opinião

Quadro 1 – Questionários e Índices de respostas obtidos

5.1 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados da pesquisa revelaram que a maioria dos servidores vê como desafio implementar um Sistema de Negociação Permanente - SINP na Receita Federal do Brasil, mesmo reconhecendo que foi o meio que o Governo Federal encontrou para impulsionar as discussões relacionadas aos serviços disponibilizados diretamente pela a Administração Pública.

Não acham que a institucionalização da Negociação Coletiva no Serviço Público ajudou na definição de uma Política de Gestão de Pessoas, nem na Administração Pública. Entretanto reconhecem que a negociação coletiva trouxe mudanças no comportamento de seus servidores e conseqüentemente apresentou reflexos positivos, principalmente na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade através da democratização das relações de trabalho no órgão.

Acham que a Negociação Coletiva tem um longo e promissor caminho ainda em fase de construção e estruturação. Ao propiciar uma maior participação dos servidores na definição de políticas e nos processos decisórios da Administração Pública Federal. A Negociação Coletiva reforça a transparência administrativa, além de também estimular a criação de mecanismos para o controle social sobre a gestão pública.

Consideram a greve como um conflito mal gerenciado onde a população é a maior prejudicada. Porém, não se pode esquecer que num processo de negociação coletiva de

trabalho no Serviço Público pode ter a greve como alternativa, na medida que é um instrumento legítimo assegurado constitucionalmente aos servidores públicos. Não se trata de uma apologia à greve, todavia ela poderá, sim, apresentar-se como um recurso importante quando os recursos primários não se mostram efetivos.

No que concerne ao assunto merece citar a percepção do Ministro do Tribunal Superior do Trabalho José Luciano Castilho Perreira relativamente aos movimentos paredistas:

O servidor público pode fazer greve, como decorre do artigo 37, VII, embora seja de eficácia contida, pois ela depende de lei específica, ainda não editada. Mas quando o servidor público, por meio de seu sindicato, apresenta uma reivindicação coletiva e ela não é acolhida o que ela pode fazer?

Ele não pode negociar, como já decidiu o Supremo Tribunal, na ADIn nº 492-DF. Ele também não pode fazer greve, pois a lei específica até hoje não foi feita. Tem sido encontrada uma situação “brasileira” para o impasse. Contrariado em sua pretensão, o servidor público entra em greve, direito ainda exercitável. Em seguida, com o serviço parado, continua a negociação com o Poder Público, negociação esta que não é permitida, tudo sem prejuízo do pagamento dos vencimentos dos servidores que não estão trabalhando. Muitas vezes esta proibida negociação chega a um bom termo, sendo necessário o encaminhamento de um projeto de lei para consolidar o que foi negociado. A lei por natureza é abstrata e geral, passa a ser norma concreta, individualizada, previamente acordada com os beneficiários dela! Esta solução tem sido trágica na área do ensino público, parecendo que todos querem destruí-lo; e tem sido ameaçadora na área de segurança, com polícia civil e militar fazendo greve(...)

Neste ponto, pois, é urgente uma reforma constitucional, para que seja criado um mecanismo de solução das questões, dos servidores públicos, como indicado por Süssekind, seguindo orientação da OIT. (STOLL, 2007, p. 110-111).

Boa parte dos servidores entrevistados não tem opinião sobre o que seja Negociação Coletiva, como também sobre Gestão por Competência. Simplesmente não conhecem o tema no seu ambiente de trabalho. Os temas despertam reações variadas nos servidores entrevistados, alguns temem que seja uma importação de modismo passageiro de outros países ou de empresas privadas.

Todavia, concordam que o processo implantação da Negociação Coletiva do trabalho como também o da Gestão por Competência na Delegacia da Receita Federal do Brasil em

João Pessoa contribuirá para a consolidação de uma concepção de uma organização democrática, participativa, atuante, eficaz e eficiente na prestação dos serviços à sociedade paraibana.

Concordam que a formação de uma Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP foi um passo importante no processo de negociação entre a Administração Pública, sindicatos e Servidores. No entanto, com o desenrolar das negociações; os servidores já mostram indícios de descontentamento. Estas insatisfações sugerem uma possível parcialidade no processo de negociação, uma vez que, na Receita Federal do Brasil existem categorias consideradas mais “fortes” que outras, com maior poder político e representatividade, tais como a Carreira de Auditoria.

A Negociação Coletiva, mesmo primando pela equidade no atendimento as reivindicações dos servidores, desencadeou dentro da Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa – PB, um descrédito quanto ao atendimento aos desejos dos servidores das diferentes carreiras que compõem o órgão e até mesmo entre os cargos de uma mesma carreira. Fato que sinaliza para um possível tratamento não isonômico ao substituírem-se reajustes salariais lineares para todos os servidores por negociações específicas, para cada categoria, potencializando assim, disparidades salariais entre as carreiras que fazem a Receita Federal do Brasil.

Além disso, acreditam que a Receita Federal do Brasil como também a Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa não ofereceram condições suficientes e necessárias para que a Gestão por Competências e a Negociação Coletiva obtivessem divulgações por meio de treinamentos, fóruns, palestras, seminários entre seus servidores, mesmo sendo ferramentas essenciais para a formação de negociadores que serão preparados para serem facilitadores na solução de conflitos na instituição.

Percebe-se que mapear as competências necessárias para a formação de negociadores dentro da Receita Federal do Brasil em João Pessoa não é tarefa simples. Formar servidores da instituição para serem negociadores frente aos confrontos formados ou futuros, dentro de quadros funcionais tão heterogêneos e distintos, de não cooperação configura-se num desafio não apenas para os Dirigentes da Receita Federal do Brasil como também para toda Administração Pública Federal.

Servidores negociadores precisam ser capazes de lidar tanto com problemas estruturados como os complexos, para os quais é necessário ter capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado. Conseguir formas de aprendizado voltada para a reflexão, criatividade e iniciativa, cujo objetivo é contribuir para a preparação de servidores

capazes de agir, tomar decisões e melhorar administração. Num ambiente marcado pela diversidade e por grandes desigualdades, requer constante análise de necessidades futuras de competências na Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa-PB.

Segundo Ferrarezi e Zimbrão (2006) tratam das competências necessárias para formação de servidores públicos negociadores em geral. Eles precisam ser capazes de avaliar riscos, fazer julgamentos com precisão e agilidade, reconhecer problemas e interesses, gerenciar adversidade dos atores envolvidos, negociar e gerenciar acordos, repactuar regras, conhecer a instituição, saber escutar, ter consciência dos limites, escolher técnicas, métodos e tecnologias e gerenciar ajustes.

Com as transformações sociais, sobretudo das relações de trabalho, a noção de competência é revista e reconhecida não somente na perspectiva das características individuais do trabalhador, mas no seu potencial para agir e resolver situações críticas do cotidiano do trabalho e, conseqüentemente, na sua capacidade de, em solucionando-se, contribuir para o sucesso das estratégias e os melhores resultados da organização. (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2004).

Conseguir capacitar para o desenvolvimento das competências constitui uma mudança significativa na atuação da organização. O foco de aprendizagem passa ser o servidor, o que antes era dado ao posto de trabalho, agora o desenvolvimento do profissional tem que estar em total sintonia com os anseios da instituição. Destaca-se mais uma vez a Seção de Gestão de Pessoas, que tem a responsabilidade de seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho dos servidores envolvidos.

Dentro dessa nova visão administrativa, os servidores acreditam que os estímulos à aprendizagem e à disseminação das políticas de capacitação são as chaves para a modernização e da melhoria da administração na Delegacia, buscando assim, qualidade de vida no trabalho, tanto a física como a emocional; criando um elevado nível de envolvimento entre os dirigentes e os servidores no ambiente de trabalho. Açam que as escolas de governo, como por exemplo, Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e a Escola de Administração Fazendária – ESAF têm papel fundamental, uma vez que, o desenvolvimento das competências institucional e individual terá um processo de capacitação permanente, tendo como referência o Plano Plurianual da Receita Federal do Brasil - PPA. Dentro do Mapa Estratégico da Receita Federal do Brasil, referente ao período de 2008 a 2011, a Coordenação de Gestão de Pessoas tem como metas: Desenvolver Competências com ênfase na capacitação gerencial; Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores; e Desenvolver cultura favorável à integração e às mudanças.

As Competências que os servidores da Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa para atuarem como negociadores terão que desenvolver no gerenciamento de conflitos serão espírito de liderança; visão global da instituição, comprometimento com o órgão e com os servidores; cooperação; pró-atividade, além das que já foram citadas no parágrafo acima como necessárias a formação de negociadores em geral.

Têm convicção que a mediação e o acordo são as melhores ferramentas para resolver a maioria dos conflitos, agregando à aplicação do C.H.A. (*Conhecimentos, Habilidades e Atitudes*), logo, evidenciou-se que as competências necessárias para a formação de negociadores dentro da Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa estão relacionadas aos conhecimentos sobre o contexto interno e externo do trabalho, não esquecendo os aspectos legais e formais que fundamentam a missão e orientam o funcionamento da Delegacia; a capacidade de articular e mobilizar servidores para compartilhar soluções, atributos e aptidões para mediar soluções e problemas de equipe de trabalho, logo; negociar e saber lidar com a dimensão política inerente ao contexto da organização.

Por fim, o estudo sobre quais as competências a serem desenvolvidas pelos servidores da Delegacia da Receita Federal do Brasil em João Pessoa na Paraíba como sendo necessárias para atuarem como negociadores na organização contribui sobre a necessidade de inovar modelos e ações dos Administradores do Órgão, em especial no que se refere a sua atuação, atribuições e o papel que o mesmo assume para cumprir a missão e os objetivos da organização na qual desempenha suas funções. O intuito da pesquisa é também estimular o debate sobre a temática das competências dentro do contexto da Receita Federal do Brasil como também na Administração Pública Federal, que apesar dos avanços, ainda apresenta resquícios de práticas patrimonialistas que entravam a efetividade das relações de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o propósito final de responder quais as competências a serem desenvolvidas pelos servidores da Delegacia da Receita Federal de João Pessoa para que estes possam atuar como negociadores, esta pesquisa foi desenvolvida junto aos servidores da área de Gestão de Pessoas –SAGEP da organização, que revelaram as suas opiniões e considerações no contexto do trabalho; e descreveram competências como espírito de

liderança; visão global da instituição, comprometimento com o órgão e com os servidores; cooperação; pró-atividade, capacidade de solucionar e contribuir para o sucesso das estratégias e para os melhores resultados da organização.

O maior desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora, sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, com a capacidade de ouvir a sociedade em seus anseios e construir uma Receita Federal do Brasil em João Pessoa com servidores criativos e com alta capacidade de solucionar a problemas públicos.

Segundo Denhardt; Denhardt (2003), o novo Serviço Público tem como fundamentos a teoria política democrática, que se preocupa com a conexão entre cidadãos e seus governos; e a tradição humanística que orienta a teoria da Administração Pública. Para eles, o modelo deve reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público como valores proeminentes da Administração Pública a serem compartilhada através do diálogo e pelo engajamento dos cidadãos.

Apesar das dificuldades, é possível desenvolver mudanças de hábitos, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras que possibilitem melhorias no padrão de qualidade no Serviço Público. Os brasileiros ainda possuem uma imagem negativa na prestação desses serviços, que definem como de péssima qualidade e de elevado custo financeiro e social. O problema não se restringe apenas ao funcionalismo público, mas também a todas relações autoritárias que ainda persistem no Estado e em toda sociedade brasileira. Relações que mantêm um estado burocrático, com uma pequena capacidade de gestão, opaca e intransponível para o cidadão comum. Nesse caso, mudança significa valorizar o servidor e o resultado final reflete numa melhor qualidade e eficiência dos serviços prestados, diminuindo assim as vantagens que se acumularam para alguns poucos.

O modelo de Gestão por Competências e a política de Negociação Coletiva no Trabalho despontam cada vez mais como alternativas frente aos meios tradicionais existentes. Para tanto, deverá ocorrer o monitoramento nos processos de implantação e implementação na obtenção de resultados almejados pela organização e os reflexos repassados ao cidadão.

O desenvolvimento de negociadores preparados para argumentar estrategicamente na tentativa de buscar bons resultados, levando-se em conta não só anseios da instituição como também as partes envolvidas tem obtido bons resultados, todavia precisa-se definir uma estrutura negocial básica, cujo objetivo é regular os conflitos e impulsionar ações necessárias para a sustentação das competências na formação de negociadores através de procedimentos próprios nas suas diversas fases.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração.** Brasília, *Revista do Serviço Público*, n. 57, v. 4, p. 549-563 Out/Dez 2006.

ANTONELLO, Claudia Simone., **As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências.** In: ENANPAD, 28º, 2004, Curitiba.

BOYATZIS, Richard., **The competent manager: a model for effective performance.** New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública.** Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 1998.

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

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária.** 1999, Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001. jan./mar.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 14/07/2009.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 27 abr. 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 7.301**, de 14 de setembro de 2010. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7301.htm. Acesso em: 27 abr. 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto 1.572**, de 28 de julho de 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1572.htm>. Acesso em: 16 abr. 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 11.457**, de 16 de março de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11457.htm. Acesso em: 16 abr. 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma da Administração Pública. In: Crise econômica e reforma do estado no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 269-294.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do setor público: Estratégia e estrutura para um novo Estado. In: Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

CARBONE, Pedro Paulo Carbone. et al. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARNEIRO, André. **A Negociação e a Administração**. Portal da Administração. 02 de junho, 2008, p. 1.

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-negociacao-e-a-administracao/23228/>. Acesso em: 16 abr. 2010.

CARVALHO, Paulo Sérgio, MARQUES, Paulo. **Formação de Dirigentes da Administração Pública Federal Brasileira: a visão da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP**, 2009.

CHEIBUB, Zairo B. **Negociação Coletiva no Setor Público – experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura.** Cadernos ENAP. V.25, Brasília, 2004, p.7-83.

Disponível em:

http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=252&Itemid

Acesso em: 16 maio 2006.

CONDE, L. P. ***Gestão de competências como Prática de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia da Informação.*** Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

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

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. *The new public service: serving, not steering.* New York: M.E. Sharpe, 2003.

DIAS, Ronaldo. **As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas.** In: **Texto para Discussão nº 1482**, 2010, p.8.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. **As relações de trabalho no setor público: ratificação da Convenção 151 de da Resolução 158 da OIT.** 40 (Nota Técnica nº 22). Maio de 2006.

Disponível em: <http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec22Convencao151.pdf>. Acesso em: 24/07/2009.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence.** *Revue Française de Gestion*, Paris, n.127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DURANTI, Claudia Maria Beatriz Silva. **Administração pública federal brasileira, novas perspectivas para as relações do trabalho: democracia e participação.** IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 -5 Nov. 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para Gerenciamento de Pessoas**. Organizador e autor Joel Souza Dutra. São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

FARAH, Flávio. **O Conceito de Competência. Gestão de Carreiras**, São Paulo, 2008.

FARINHA, Corina Alves. **O Conceito de Competência nos Serviços de Recrutamento e Seleção de Trabalhadores: dos Gestos Repetitivos e Prescritos ao fazer Humanizados e Social**. Belo Horizonte, 2009.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. **Formação de carreiras para a gestão contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**, in *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 1, jan./mar. 2006.

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

FLEURY A., FLEURY, M.T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo : Atlas, 2000, p.169.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Construindo o conceito de competência**. Curitiba, *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Montando o quebra-cabeça conceitual In: Estratégias empresariais formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FURLAN, Fernando Magalhães de, **A Capacidade de Negociação do Setor Público**. São Paulo, Novembro, 2009, p.1. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2009-nov-20/setor-publico-investir-capacidade-negociadora-quadros>. Acesso em: 16 abr. 2010.

GALPERIM, Arlete Zagonal. **Como a Negociação Influência o Convívio das Empresas.**

15 Dez. de 2008. Disponível em:

http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/5253/como-a-negociacao-influencia-o-convivio-nas-empresas.html. Acesso em: 07 de jul. 2010.

GERNINGON, Bernard et al. **A negociação coletiva na administração pública brasileira.**

OIT, Brasília, Ed. Forense, 2002, p 35.

GIMENES, Celso Huerta. **Formação de Competências Gerenciais: Um fator de Desenvolvimento de Lideranças – Estudo de Caso no IPEN.** São Paulo, Catálogo USP, 2009.

GODOY, Arilda Schmit. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.2, p.5757-63.

IENAGA, Celso Hiroo. **Competence baased mangement:** seminário executivo. São Paulo, Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. Reflexão RH Pt.Junho, 2006.

McCLELLAND, Dave. **Characteristics of successful entrepreneurs.** The Journal of Creative Behavior, 1996.

MENDONÇA, Sérgio Eduardo A.. **A experiência recente da negociação coletiva na administração pública.** Brasília 2005, p. 51-55. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0051503.pdf> > Acesso em 13 ago 2010.

NEGCOL I, **Apostila de Negociação Coletiva I**– Unidade 1, p. 1-17. Porto Alegre, 2009.

NEVES, Andressa, **O Papel do Negociador**. Novembro, 2009. Portal da Administração. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-papel-de-negociador/42229/>. Acesso em: 16 abr. 2010.

PACHECO, Regina Silva. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: Realizações do período de 1995-2002. RSP- Revista do Serviço Público, Ano 53, nº 4, out-dez 2002.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. *Training*, p. 48-54, July 1996.

PINTO, José Augusto Rodrigues. **Direito sindical e coletivo de trabalho**. São Paulo: LTr, 1998. In: Negociação I, Apostila usada no curso de negociação coletiva, 2010. p. 7.

RUAS. Roberto Lima, Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações, In: ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique *et al* (org.) *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **O Líder Negociador**. São Paulo, Fevereiro, 2008. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Alberto_Ruggiero/5425/o-lider-negociador.html. Acesso em: 16 abr. 2010.

SIMÕES, Carlos Lúcio. **TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: VANTAGENS E DESVANTAGENS**. UNIVEN - Faculdade Capixaba de Nova Venécia, Espírito Santo, 2009, p. 20.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação Coletiva no Setor Público**. São Paulo: Ltr, 2007. Texto 2 - **Noção de Competência: abordagens e definições de competência**. UFRGS, 2009, p. 1-8.

TOMASI, A . *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas, SP: Papirus, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3 ed. Porto Alegre. Artmed, 2003.

ZAGO, C. C. ; NETO, J. H. M ; JÚNIOR, L. L. C. **A Gestão por Competências: Uma Nova Forma de Segmentação do Trabalhador e do Trabalho.** Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa, 2004.

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

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas, 2001. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.* Tradução de Eric Roland René Heneaul. São Paulo : Editora Senac, 2003. *Les conflits temporels et les divergences stratégiques à l'épreuve de la gestion par les compétences.* Communication pour le congrès de l'AGRH 2005.