

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

**O DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIADORES FAZENDÁRIOS DO  
AMAPÁ POR MEIO DAS PRÁTICAS DA GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS**

**Macapá  
2010**

MARIA JOSÉ FERREIRA DOS SANTOS

**O DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIADORES FAZENDÁRIOS DO  
AMAPÁ POR MEIO DAS PRÁTICAS DA GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS**

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

**Macapá  
2010**

MARIA JOSÉ FERREIRA DOS SANTOS

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

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

Defesa da monografia: 03/12/2010

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Elaine Antunes

---

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

## RESUMO

O presente trabalho buscou analisar quais práticas de Treinamento e Desenvolvimento no modelo de gestão por competência podem contribuir (ou estão contribuindo) no desenvolvimento de negociadores no serviço público federal, especialmente na Gerencia Regional do Ministério da Fazenda no Amapá. Esta pesquisa aborda ainda a necessidade de se preparar negociadores, estimulando suas habilidades e atitudes, além do desenvolvimento do conhecimento técnico, que são elementos necessários no processo de negociação eficaz, pois a negociação coletiva, no âmbito do serviço público, possui muitas especificidades e requer um grupo de servidores preparados para atuar de forma eficiente e eficaz numa rodada de negociação, considerando os interesses da coletividade e do bem comum. O modelo de gestão é usualmente utilizado em empresas privadas e já vem sendo adotado na esfera pública. O cenário atual mostra uma evolução contínua da negociação coletiva no serviço público, exigindo servidores mais preparados e o modelo de gestão por competência surge como alternativa de desenvolvimento desses servidores. Este trabalho propõe demonstrar a aplicabilidade das práticas da gestão por competências no processo de negociação coletiva. Analisaram-se nesta pesquisa as práticas da gestão por competências utilizadas e não utilizadas na Gerencia Regional de Administração do Ministério da Fazenda no Amapá, através das informações colhidas, cuja metodologia utilizada foi o estudo de caso exploratório-descritivo, utilizando como instrumento de coleta de informações o roteiro de entrevista não-estruturada. Os resultados mostraram que a Gestão por Competências e a Negociação Coletiva estão sendo praticadas na GRA-AP, mesmo que esses processos ainda se mostrem incipientes. O estudo mostrou que há é preciso uma maior capacitação dos servidores para a implementação efetiva dos processos negociais.

**Palavras-chave:** gestão por competência, desenvolvimento de competências, negociação coletiva.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 5  |
| <b>1 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....                                       | 7  |
| <b>1.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA</b> .....                                | 7  |
| <b>2 O SURGIMENTO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA</b> .....          | 9  |
| <b>3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA</b> .....                                       | 10 |
| 3.1 ORIGENS E DENOMINAÇÕES.....  | 10 |
| 3.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO E REGULAÇÃO DE CONFLITOS.....                    | 13 |
| 3.3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERVIÇO PÚBLICO.....                          | 13 |
| 3.4 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE<br>GESTÃO..... | 14 |
| <b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                               | 15 |
| 4.1 LOCAL DE ESTUDO.....   | 17 |
| <b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....                                    | 19 |
| 5.1 RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS.....                                     | 20 |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                      | 28 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 30 |
| <b>ANEXO A</b> .....   | 33 |

## INTRODUÇÃO

A negociação coletiva é um processo no qual há constante luta, uma firme disputa de interesses e estar preparado para enfrentar esse processo é um dos desafios de todo negociador e da gestão administrativa. Porém, ainda pouca atenção e esforço têm sido empreendidos pelas organizações públicas em programas de melhoria da eficiência dos seus negociadores, por isso o desenvolvimento de competências negociais é importante para que os servidores possam articular, de maneira eficiente, expectativas divergentes. Nesse sentido, é objeto de investigação deste estudo as práticas da Gestão por Competências que influenciaram ou poderão influenciar na capacitação desses servidores.

Infelizmente, a literatura sobre o assunto é escassa, sendo árdua a tarefa de se construir uma base sólida de informações que mostre que a competência pode ser um ponto a ser considerado na formação de negociadores. O que se encontra, em muitos casos, é apenas uma simples modelagem do processo de negociação, não sendo este integrado como um todo, desde a estratégia até o monitoramento final, em função da falta de conhecimento ou de habilidade dos envolvidos nesse processo.

Nessa perspectiva, a implantação de um modelo de Gestão por Competência mostra-se importante por favorecer o desenvolvimento de competências importantes na gestão pública como a de negociação, em um processo continuado. Todavia, faz-se necessário refletir sobre a eficiência de possíveis negociadores do Ministério da Fazenda, Gerência Regional de Administração no Amapá; isso porque, na prática da negociação, em razão de suas especificidades, são requeridos preparo profissional diferenciado e um modelo de formação continuada que atendam às necessidades dos servidores negociadores quanto ao conhecimento sobre o assunto (negociação coletiva) mais desenvolvido.

Observa-se que, nos últimos anos, os servidores, através de seus representantes, têm demandado pela regulamentação das relações de trabalho no serviço público e pelo estabelecimento de regras para essas relações. Entretanto, apesar das reivindicações constantes, pouco se tem avançado nessa direção. Conquistas esparsas, intransigência, perdas de direitos e desgastes políticos mostram o quanto se está longe de estabelecer um processo de negociação saudável entre empregadores públicos e servidores, com regras bem definidas e igualitárias.

É nesse cenário que surge o modelo de gestão por competências que, na prática, entre outros objetivos, permite identificar o que o servidor da Gerência Regional de Administração

do Ministério da Fazenda no Amapá, possui em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes considerados importantes, entre estes os correlacionados ao processo da negociação coletiva. Com os resultados dessa identificação são oferecidos incentivos para o desenvolvimento do conhecimento e das aptidões de seus servidores, favorecendo assim ao atendimento aos objetivos de uma negociação coletiva na esfera pública.

Em vista dessa discussão, este trabalho tem como tema “O desenvolvimento de negociadores fazendários do Amapá por meio de práticas da Gestão por Competências”, que se acredita ser de extrema importância para a Administração Pública, isto porque, a atualidade exige um aprofundamento do estudo do tema, em razão de não haver literatura sobre a gestão por competência no que concerne ao assunto negociação coletiva, e como forma de buscar subsídios de modo a tornar bem-sucedida a negociação coletiva no serviço público. Desse modo, surge a questão de pesquisa:

Quais práticas da Gestão por Competências podem ser mais eficientes no desenvolvimento de negociadores no serviço público federal, especialmente na Gerência Regional do Ministério da Fazenda no Amapá?

A partir dessa indagação, nesta pesquisa, buscou-se analisar quais práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) no modelo de gestão por competência podem contribuir (ou estão contribuindo) no desenvolvimento de negociadores no serviço público federal, especialmente na Gerência Regional do Ministério da Fazenda no Amapá. Para atingir tal objetivo de estudo, foram definidos objetivos específicos: a) investigar quais práticas de T&D são aplicadas na Gerência Regional do Ministério da Fazenda no Amapá e quais já foram aplicadas no desenvolvimento de servidores-negociadores; b) identificar os resultados em negociação coletiva que foram e que estão sendo alcançados com a utilização dessas práticas; c) verificar a necessidade de uso de novas práticas de T&D da Gestão por Competências para propiciar o desenvolvimento de servidores-negociadores.

Esta pesquisa aborda ainda a necessidade de se preparar negociadores, estimulando suas habilidades e atitudes, além do desenvolvimento do conhecimento técnico, que são elementos necessários no processo de negociação eficaz, pois a negociação coletiva, no âmbito do serviço público, possui muitas especificidades e requer um grupo de servidores preparados para atuar de forma eficiente e eficaz numa rodada de negociação, considerando os interesses da coletividade e do bem comum.

Para atingir os objetivos propostos realizou-se um estudo de caso exploratório-descritivo, de natureza qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas não-

estruturadas, realizadas junto a seis gestores da Gerência Regional de Administração do Ministério da Fazenda no Amapá (GRA-AP).

A escolha desse tema refere-se à necessidade da compreensão da importância da gestão por competência para o desenvolvimento dos atores envolvidos no processo da negociação coletiva, nesse caso, especificamente, os servidores públicos. Tal necessidade de investigação resulta num estreitamento mais harmonioso das relações entre a esfera pública e a representação dos servidores, resultando numa melhor prestação dos serviços públicos. Além disso, através do mapeamento das competências organizacionais e profissionais, identificando assim as competências que a organização e seus servidores possuem e as que poderão ser desenvolvidas para um processo de negociação, pode-se contribuir para a obtenção de resultados mais positivos nos processos de negociação coletiva de trabalho.

Dessa maneira, a amplificação da negociação coletiva como principal instrumento para a regulação de conflitos e como forma de possibilitar de maneira negociada condições de trabalho e o uso das mesmas, entre outros temas de suma importância para os servidores públicos federais, neste caso os servidores fazendários do Amapá, exige cada vez mais negociadores eficientes e bem preparados, daí a importância deste trabalho. Portanto, o resultado desse estudo permitirá identificar as práticas da Gestão por Competência já usada ou que poderão ser usadas no desenvolvimento de servidores-negociadores fazendários.

## **1 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **1.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA**

O conceito de competência é debatido por muitos autores. Para alguns como Dadoy (2004), Paiva e Melo (2008) a noção de competência deriva do latim *competentia*, que vem de *competere* (relacionado ao fato de chegar ao mesmo ponto), procedente de *petere*, (dirigir-se para). Ou, em outras circunstâncias, algo que é apropriado para desempenhar um atributo. Ainda, em seu original latino, *Competentia* (FERREIRA, 2004) significava proporção, qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, idoneidade, aptidão. Em Carbone (2006) é relatado que o termo competência era utilizado no fim da Idade Média e fazia parte de uma linguagem que era bastante utilizada no Direito, pois quando se remetiam a esse termo, era para designar a



faculdade atribuída à alguém ou a uma instituição. É discutido ainda em Carbone (2006) que competência foi um vocábulo amplamente difundido na Revolução Industrial, mais especificamente nos modelos de produção como fordismo e taylorismo.

Anderson (1995) destaca que competência não é o conjunto de qualificações de determinado indivíduo e sim o resultado da aplicação dessa bagagem no trabalho. Perrenoud (1999) define competência como:

“A mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um problema de uma família de situações análogas” (PERRENOUD, 1999).

Dutra, Hipólito e Silva (1998) relatam que teóricos, como McClelland; Dailey; Boyatzis, que efetivaram seus trabalhos nas décadas de 1970 e 1980, definiram a competência como sendo um conjunto de qualificações que um indivíduo possui para executar trabalho com nível superior de desempenho. Posteriormente à década de 1980, outros autores, a citar Le Boterf, Zarifian, Jacques, contestaram esse conceito de competência, relacionando-o às realizações das pessoas, algo que elas provêem em seu ambiente de trabalho.

Segundo Rabaglio (2008), o sentido de Competência está alicerçado em um tripé Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA), o qual se relaciona com os quesitos para estabelecer e perpetrar o ofício público. O conhecimento tem analogia com a formação acadêmica, o conhecimento teórico, as visões de mundo que uma pessoa possui e que surgiram a partir do aprendizado acadêmico. Já a habilidade está ligada ao prático, à vivência e ao domínio do conhecimento, ou seja, à utilização do arcabouço teórico necessário para executar uma tarefa. E a atitude simula as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, o que gera em si um comportamento atrelado a uma situação específica, sendo relacionada ao trabalho, à família ou amigos.

Esse conjunto de ferramentas capaz de promover o aperfeiçoamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada pessoa em uma empresa é chamado de Gestão por Competências (RABAGLIO, 2004). Além disso, pode-se diferenciar as competências da organização, que estabelecem suas vantagens competitivas em seu contexto, e as das pessoas que podem ou não serem aproveitadas pela instituição. Assim, instituição e pessoas estão inseridas num processo contínuo de troca. Como bem coloca Dutra (2001).

“A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios” (DUTRA, 2001).

## 2 O SURGIMENTO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Zarifian (2001) descreve que em meados dos anos 1980 surgiu o modelo de gestão por competências. A gestão por competências na administração pública brasileira auxiliou na instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e imprimiu novas diretrizes, principalmente, no que se refere ao desenvolvimento permanente e à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (MARTINS *et al.*, 2009).

Esse modelo de gestão se adequou tão bem nas realidades do serviço público brasileiro que uma pesquisa elaborada pela Secretaria de Recursos Humanos que demonstrou que 50% dos órgãos da administração direta já estão adotando o processo de gestão por competências, estando eles em processo de implementação ou concepção (SANTOS, 2008). Ainda nessa pesquisa, é relato que existem muitos fatores que dificultam a implementação da gestão por competências nos serviços públicos brasileiros, como podem ser observados na figura 1.

|  |
|--|
| <b>Falta de consenso sobre o tema.</b>   |
| <b>Ausência de sensibilização dos dirigentes da organização para a necessidade de implantação do modelo.</b>             |
| <b>Recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competência.</b>   |
| <b>Necessidade de servidores qualificados.</b>   |
| <b>Necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de gestão por competências.</b> |
| <b>Ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências).</b>  |
| <b>Fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão.</b>   |
| <b>Carência de quadro próprio de servidores.</b>   |
| <b>Necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas.</b>  |

**Figura 1:** Fatores que dificultam a implementação da gestão por competência nos órgãos federais brasileiros, de acordo com Santos (2008).

Ainda Dutra (2001), aponta que as diferenças no foco, na abordagem e no interesse do modelo atual para o modelo de gestão por competências é que acabam dificultando a

implementação desse novo modelo. Assim, segundo o autor, as diferenças entre os modelos seriam: 1) foco no desenvolvimento ao invés do controle; 2) abordagem baseada no processo em vez de uma abordagem baseada nos instrumentos; 3) interesse conciliado em detrimento ao interesse da organização; 4) foco no modelo integrado e estratégico em vez de no modelo construído por partes desarticuladas entre si.

Diante do exposto, percebe-se que os modelos de gestão por competência estão gradativamente se adequando às evoluções e demandas do mercado de trabalho. Isso beneficia os processos de trabalho haja vista que diminui os atrasos burocráticos, minimiza os erros, otimizando todas as etapas da gestão.

### **3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

#### **3.1 ORIGENS E DENOMINAÇÕES**

A negociação coletiva, como já dito, é um processo que vem se estruturando gradativamente. Analisando o termo referente à negociação coletiva em inglês “Collective bargaining”, a primeira impressão é que o termo seria barganha coletiva. De certa forma, esse entendimento não está totalmente errado, uma vez que em muitos contextos os termos barganha e negociação se confundem (HUT, 1954).

O termo negociação coletiva foi cunhado em 1891 por Sidney Webb quando da elaboração de seu trabalho sobre movimentos cooperativos. Provavelmente, segundo Hutt (1954), ele nunca teria composto uma definição formal, mas tê-lo usado para cobrir as negociações entre empregadores e seus patrões, visando achar um consenso entre as classes, preenchendo uma vontade coletiva, acaba tornando-o responsável por esse termo.

A Negociação Coletiva pode ter lugar em vários tipos de negociação, mas ela é usada para descrever o que é provavelmente a função mais importante do sindicalismo. Acredita-se que a negociação coletiva surgiu como teoria depois que outras foram derrubadas. No entanto, todas elas evidenciavam a questão de fundo salarial dos trabalhadores industriais, que a partir de certo momento necessitaram de uma organização que negociasse ou barganhasse melhores condições de trabalho, e o ponto de viragem no que diz respeito à atitude, originou parte do sindicalismo. Até então, os níveis salariais dependiam da proporção do fundo de salários ou de capital em relação ao número de trabalhadores. A grande dificuldade de negociar era aumentada, uma vez que os sindicatos não poderiam afetar o tamanho desse fundo e, portanto,

todos os esforços para aumentar e gerar níveis de salários foram em vão. Por isso, ganhos salariais só poderiam acontecer à custa de outras especificidades (HUTT, 1954).

A teoria do fundo salarial foi responsável pela crença gerada na classe média americana de que a economia política tinha encontrado no sindicalismo um órgão fútil, pois se os salários fossem corrigidos pela proporção entre a população e o capital, o sindicalismo era inútil e perverso, já que poderia elevar os salários de uma seção apenas à custa das outras seções.

Como se pode observar, a teoria da negociação coletiva surgiu a partir da demonstração da desvantagem do trabalhador e da supremacia de quem tem a chance de acumulação de capital. Logo, suas origens remontam lutas, discussões para barganhar salários melhores e conseqüentemente melhores condições de vida.

Dessa maneira, pode-se inferir que a negociação coletiva passa a ser o processo pelo qual os trabalhadores se organizam coletivamente para barganharem com seus empregadores sobre seu local de trabalho, mais especificamente, refere-se a uma aproximação dos trabalhadores para negociar o seu emprego ou algo diretamente a ele, como uma vantagem, um benefício para compensar uma situação geral e, por fim, serve como uma medida compensatória.

Portanto, a negociação coletiva é uma das principais formas de regulação de conflitos. Ela busca rearranjar, reinterpretar e criar normas que institucionalizem as relações de trabalho (CARVALHO-NETO; MELO, 1998).

Como exemplo, em situações de litígio, no ambiente de trabalho, uma das soluções possíveis é a negociação coletiva. Através dela pode ser encontrada uma solução eficiente tanto para a empresa quanto para os funcionários. A negociação coletiva não leva em conta apenas o ambiente interno, e sim, conforme Conforto e Ribeiro (2005) “o sistema de relações de trabalho e as negociações coletivas estão diretamente ligadas ao ambiente externo procurando constantemente solucionar os problemas impostos pelo mesmo”.

Entretanto, para que uma negociação coletiva seja válida, é necessário que o processo de comunicação empresa *versus* funcionário seja eficiente. Segundo Robbins (2005) “a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo”.

Nesse enfoque, a comunicação é fundamental, pois age no controle do comportamento das pessoas, fornece meios para a expressão emocional de sentimentos e proporciona as informações que as pessoas e os grupos necessitam para tomar decisões (ROBBINS, 2005).

Certamente a negociação coletiva envolve a formação de um processo formal que negocia e troca informações entre as duas partes (trabalhador e empregador) e os objetivos finais da barganha devem ser aceitáveis por ambas as partes. Isso faz com que esse processo seja tradicionalmente bipartido, embora em muitos países o Estado assuma um papel importante na promoção da negociação coletiva e estabeleça em forma de legislação, as medidas pertinentes para uma jogada de negociação.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) relata que existem alguns passos para execução da negociação coletiva e envolve a montagem e consultoria de dados gerais para uma tomada negociativa, como: dados internos da empresa relacionada com as questões a serem discutidas, a citar: benefícios, horas de trabalho, licença, procedimentos disciplinares e outros (OIT, 2010). No Brasil ainda há a carência de legislações específicas que garantam a manutenção. Paula (2002) afirma que é necessário uma flexibilização e garantias de autonomia para que os sindicatos exerçam plenamente os processos negociais, além de incentivar os trabalhadores a se associarem aos sindicatos de classes.

Na sequência devem-se estabelecer equipes de negociação compostas por membros de cada lado da mesa, incluindo a nomeação do chefe da mesa, os negociadores da gestão e dos trabalhadores. É de grande importância que os membros da mesa que apóiam os trabalhadores façam uma assembléia geral para unificarem as ideias que serão debatidas e, para isso, os trabalhadores terão que ter total confiança por parte da pessoa que os representará nas rodadas da mesa de negociação. É pertinente que antes que se inicie a barganha, sejam expostas claramente as regras da mesa, e que todos que participam dela, tenham por escrito as datas da reunião, bem como as pautas da negociação em todas as etapas planejadas (OIT, 2010).

Depois que a negociação agrada as duas partes, é de obrigação da mesa compor um documento relatando as fases da negociação em uma linguagem clara e acessível, para que quando os representantes dos trabalhadores repassarem as decisões para sua classe, tenham um documento de fácil entendimento para entregar para seus pares (OIT, 2010).

Esse procedimento surgiu com a necessidade de resolução de conflitos de forma pacífica e dialogada, e para que o litígio seja resolvido de forma racional, além do mais a composição dessa mesa, irá garantir que a negociação ocorra garantindo a boa fé.

### 3.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO E REGULAÇÃO DE CONFLITO

A autora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, em seu artigo “*Negociação coletiva: análise da prática social para aprendizagem*” publicado na Revista Análise e Conjuntura em 1987, já prelecionava que o primeiro passo no sentido de institucionalizar o conflito está em reconhecer as divergências de interesses ou das desigualdades de poder próprias das relações de trabalho.

O reconhecimento das divergências de interesses ou da desigualdade de poder inerente às relações de trabalho é o primeiro passo rumo à possibilidade de institucionalização de um conflito. Nesse sentido, Dahrendorf (1982) afirma que

"a tensão entre capital e trabalho é reconhecida como um princípio de estrutura do mercado de trabalho e tornou-se uma instituição legal da sociedade (...). Os métodos, armas e técnicas da luta de classes são reconhecidos - e são, portanto, postos sob controle (...). O capital e trabalho lutam entre si, firmam compromissos, negociam soluções e, desse modo, determinam níveis salariais, horas de trabalho e outras condições de trabalho".

O mesmo autor comenta que o processo de negociação é complexo em virtude do sistema vigente de relações profissionais, bem como o entendimento das partes envolvidas no processo (DAHRENDORF, 1982, p.38). De acordo com Dupont (1982), o intuito do processo de Negociação Coletiva é chegar a um consenso em caso de conflitos de partes. Isso auxilia a organização do trabalho.

### 3.3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERVIÇO PÚBLICO

Os processos negociais são complexos e requerem uma série de elementos que se concatenam para propiciar uma negociação eficaz. De acordo com Ferreira, Ribeiro e Alves (2008) a carta magna brasileira não favorece a negociação coletiva, haja vista que não expõe claramente as garantias necessárias para a realização da mesma. Assim, os servidores apesar de terem o direito à realização de greves necessitam de dispositivos específicos para realiza-la efetivamente e isso depende diretamente das ações de classes de trabalhadores.

Os autores ainda opinam que esse paradigma na constituição de 1988 e todas as situações pertinentes aos servidores públicos interferem diretamente o exercício da cidadania, já que os órgãos públicos oferecem serviços indispensáveis ao bem-estar social. Assim, o bom andamento nas negociações nas entidades públicas mantém a homeostasia social (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008).

Dessa forma, a constituição atual garante amplo direito à negociações, greves e manifestações similares e afirma que o Estado deve garantir esse direito aos trabalhadores, bem como colaborar nos processos de negociação. Stoll afirma que:

“Destarte, ponto de suma importância em relação à possibilidade de negociação coletiva no setor público no Brasil é que não se pode pensar em um sistema sindical e no direito de greve que não admita, antes, a negociação coletiva de trabalho, como decorrência lógica do direito à liberdade sindical, que deve ser exercida amplamente” (STOLL, 2007, p.148).

Portanto, com os avanços dos processos negociais e fortalecimento dos mesmos, a harmonia social é apenas uma consequência que deve ser mantida com ações do estado, organizações sindicais e colaboração dos servidores públicos.

### 3.4 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO

Ao protestar aos servidores públicos os meios de defesa (sindicalização e greve) a Constituição Federal adotou o caráter conflituoso dos processos de trabalho, inclusive naqueles que vinculam o Estado e seus trabalhadores. Em relação a esse aspecto, afirma Stoll:

(...) os conflitos são inerentes a própria vida em sociedade, sendo esta o palco de interesses opostos, dada a pluralidade humana e o estreitamento do mesmo espaço pessoal, profissional, cultural, e outros, nos quais os homens se relacionam. As tensões entre os trabalhadores do Estado se avolumam e reclamam meios de solução, que por certo advêm dos direitos por eles conquistados paulatinamente, tais como o direito à sindicalização e à greve. (STOLL, 2007, p.70)

O processo de negociação coletiva, como ferramenta de democratização das relações trabalhistas, admite estilo ardiloso na gestão do Estado. A democracia é fundamental para arquitetar os processos necessários à manutenção da cidadania e consequentemente para a manutenção do Estado Democrático. Como já foi dito, o tratamento dispensado à relação com os trabalhadores tem reflexo intrínseco na qualidade e eficiência dos serviços prestados, de modo que a negociação acaba por se configurar em instrumento de gerenciamento de conflitos que interfere na realização dos serviços, na direção de garantir a realização do princípio constitucional da eficiência, que, diga-se, não se confunde com pregações neoliberais de recorte fiscalista (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008).

A democratização das relações de trabalho é condição e caminho para gerar novos padrões de compromisso no aparelho do Estado posto que “a valorização dos servidores,

mediante a instituição de canais de comunicação que possibilitem a melhoria de suas condições de trabalho, contribui para a formação de um “espírito do serviço público” e de uma “moral profissional” da categoria, ambos capazes de superar a apatia e indiferença que a vêm dominando nos últimos anos e contribuindo para o notório desmonte dos serviços públicos” (DEMARI, 2007, p.14).

A negociação coletiva no setor público é exigida e contribui para a consolidação de uma concepção de Estado Democrático, participativo, atuante, eficaz e eficiente na prestação dos serviços essenciais ao exercício da cidadania na medida em que “a participação e a consensualidade nas democracias contemporâneas, através da coordenação de ações, mediante cooperação e colaboração, contribui para o aprimoramento (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).

Portanto, a associação entre gestão por competências e negociação coletiva é importante já que há uma complementariedade entre os conceitos e ações de ambas. Para que a negociação coletiva ocorra de maneira efetiva, é necessário que a instituição adote o modelo de gestão por competências, haja vista que o mesmo tende a selecionar colaboradores de acordo com as competências, habilidades e atitude.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia desenvolvida neste estudo caracterizou-se pela pesquisa exploratória, delineada pelo levantamento de dados bibliográficos, documental e pela realização de entrevistas não-estruturadas. Tratou-se de em um estudo de caso com abordagem descritiva realizado na Gerência Regional de Administração do Ministério da Fazenda no Amapá (GRA-AP).

Santos (2000) define a pesquisa a ser realizada como exploratória porque propõe uma familiaridade maior com o problema, visando torná-lo mais explícito, possibilitando uma aproximação conceitual. Para Selltiz e colaboradores (1959), as pesquisas exploratórias são baseadas em (...): a) Levantamento bibliográfico; b) Entrevistas com pessoas que tiveram



experiências práticas com o problema pesquisado; c) Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O levantamento bibliográfico foi feito a partir de base de dados composta de artigos científicos e livros-texto para a construção do embasamento teórico. Para a formação do contexto fez-se análise documental e realizaram entrevistas não-estruturadas, sendo o objeto de estudo a GRA-AP.

Definiu-se pela entrevista não-estruturada porque esta é caracterizada por sua flexibilidade e com intuito de explorar as respostas do entrevistado. Marconi e Lakatos (2003, p. 196) assim definem:

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Vale salientar que numa pesquisa qualitativa, a coleta de dados traz as informações substanciais para se atingir os objetivos propostos. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) a maior parte das pesquisas qualitativas têm o propósito de preencher lacunas no conhecimento, sendo poucas as que se originam no plano teórico, daí serem essas pesquisas frequentemente definidas como descritivas ou exploratórias. Essas lacunas geralmente se referem à compreensão de processos que ocorrem em uma dada instituição, grupo ou comunidade, como é o caso da presente pesquisa.

Para atingir os objetivos propostos, primeiramente foram entrevistados 6 (seis) gestores da GRA-AP, com a finalidade de coletar dados que apontassem o conhecimento dos servidores acerca do modelo de gestão por competências e, da negociação coletiva, destacando o que estabelece as normas da Mesa Permanente de Negociação Coletiva. Os entrevistados exercem cargos de chefia nos principais setores desse órgão.

A seleção dos entrevistados considerou suas responsabilidades diante de setores estratégicos da GRA-AP, por estarem diretamente ligados ao planejamento organizacional, bem como às atividades desenvolvidas no órgão. Não houve um contato prévio com os entrevistados e a abordagem foi realizada de forma direta nos setores de atuação dos mesmos. Todos são servidores públicos há mais de 20 anos.

Outro ponto a considerar, são os fatores preponderantes para a eficácia do desenvolvimento de negociadores pautadas nas práticas de T&D disponibilizadas pela Gestão por Competência. Acerca dessas questões, buscamos identificar os principais obstáculos

enfrentados pelos Gestores. Nesse sentido, o desenvolvimento desta pesquisa foi o de fazer um balanço da conjuntura atual, sem deixar de remeter-se a uma análise retrospectiva, com vistas a criar e fundamentar pressupostos que sirvam de esboço para perspectivas futuras na elaboração e na definição de um processo de desenvolvimento continuado de servidores negociadores no âmbito dos órgãos fazendários do Amapá. A coleta de dados foi realizada com a utilização de uma entrevista semi-estruturada, composto por 12 questões (ANEXO A), utilizou-se como base o estudo de caso exploratório descritivo.

Após a coleta dos dados requeridos, foi usada como técnica de síntese das informações a análise de conteúdo (BARDIN, 1979; TRIVIÑOS, 1987), sendo os resultados encontrados agrupados de acordo com características comuns e divididos em categorias, levando em consideração as exigências no processo de categorização de pertinência e objetividade (FLICK, 2004). A análise das respostas dos participantes da pesquisa foi feita buscando comparar com o levantamento teórico para refutar ou manter as alegações (respostas) dos gestores entrevistados, onde se mediu o grau de conhecimento desses sobre os assuntos abordados no âmbito organizacional, considerando antecedentes e situação atual, tanto dos gestores para com o órgão, como do órgão para com os seus servidores.

A pesquisa desenvolvida na GRA-AP concentrou-se no diagnóstico da organização, observação direta, visando o entendimento do contexto vivido, à análise da existência de processos de inovação adotados pela mesma e no levantamento das percepções e opiniões por meio das entrevistas.

#### 4.1 LOCAL DE ESTUDO

Em 02 de julho de 1996 foi celebrado o Convênio n. 08 entre a União representada pelo Ministério da Fazenda, o Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE e o Governo do Estado do Amapá com o objetivo de estabelecer normas e procedimentos quanto à administração e supervisão dos servidores públicos federais cedidos ao Estado do Amapá. Funda-se a denominada Delegacia de Administração do Ministério da Fazenda no Amapá – DAMF-AP, apenas como uma representação no Amapá a qual era subordinada a DAMF-PA passando-se a chamar a partir de 2001, Gerência Regional de Administração do Ministério da Fazenda no Amapá - GRA-AP.

A Gerência Regional de Administração do Ministério da Fazenda no Amapá – GRA/AP<sup>1</sup> conta com 170 servidores fazendários ativos, é subordinada a Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do MF, cuja atribuição definida pelo art. 19 da Portaria nº 290, que aprova o Regimento Interno da Secretaria Executiva do Ministério Fazenda, de 30 de setembro de 2004 é administrar, planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades de organização e modernização administrativa, bem como as relacionadas com os sistemas federais de planejamento e de orçamento, de administração financeira, de contabilidade, de administração dos recursos de informação e informática, de recursos humanos, de serviços gerais e de documentação e arquivos, no âmbito do Ministério da Fazenda.

Neste contexto à GRA/AP, em conformidade com o que estabelece a aludida Portaria em seu art. 71, compete prestar apoio logístico aos órgãos do Ministério da Fazenda, sediados na área de suas jurisdições, exceto às unidades da Secretaria da Receita Federal que não compartilhem imóveis com outros órgãos do Ministério. Assim, cabe à GRA/AP planejar, coordenar, acompanhar e executar, de acordo com as normas e os procedimentos padrões estabelecidos, as atividades inerentes aos Sistemas de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP), de Serviços Gerais (SISG), Nacional de Arquivos (SINAR), de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal.

Complementa ainda o Documento Disciplinador em seu art. 72 que cabe a GRA/AP praticar atos de aposentadoria, pensão e vacância por exoneração a pedido, progressão funcional, incorporação de quintos, décimos, licenças, férias, adicionais, gratificações, indenizações, salário-família, auxílios, reposição salarial, vantagens e incorporações, enquadramentos, reenquadramentos e reposicionamentos e os relativos a registros funcionais, regime de trabalho e averbação de tempo de serviço, bem como, efetuar os pagamentos referentes aos servidores dos ex-territórios

A Gerência Regional de Administração do Ministério da Fazenda no Amapá atua fundamentalmente no Programa Apoio Administrativo a Políticas Públicas desenvolvidas por diversos órgãos fins sediados no Estado do Amapá, com o fito de garantir o funcionamento administrativo destes órgãos clientes/parceiros como a CGU/AP<sup>2</sup>, GRPU/AP<sup>3</sup>, PFN/AP<sup>4</sup>,

---

<sup>1</sup> Através do Decreto n. 7.301 de 14 de setembro de 2010, publicado no Diário Oficial da União em 15 de setembro de 2010, a Gerência Regional de Administração do Ministério da Fazenda no Amapá passa ser denominada Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Amapá.

<sup>2</sup> CGU/AP – Controladoria Geral da União.

<sup>3</sup> GRPU/AP – Gerência Regional do Patrimônio da União.

<sup>4</sup> PFN/AP – Procuradoria da Fazenda Nacional.

ABIN/AP<sup>5</sup> e SERPRO/AP<sup>6</sup>. Neste diapasão ações são desenvolvidas, sobretudo na área de recursos logísticos, que objetivam garantir as condições de estrutura física, equipamentos e materiais para o pleno funcionamento destes órgãos. Atua ainda a GRA/AP no suporte de atividades relativas ao arquivo junto a Superintendência da Receita Federal do Brasil no Amapá. Por delegação de competência a Gerência é também responsável pela execução de atos administrativos relativos aos servidores do Ex-Território Federal do Amapá, além de administrar seu próprio quadro e o quadro de servidores da PFN/AP.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados aqui apresentados foram analisados com base no referencial construído neste estudo. As informações foram individuais com os gestores de setores específicos do órgão. As entrevistas foram conduzidas por meio de um instrumento orientador sobre dois aspectos principais a gestão por competência e negociação coletiva.

Tornam-se um grande desafio para o órgão as transformações sugeridas pelo modelo gestão de competência, desafio este, que se estabelece pela dificuldade na implementação desse modelo, a qual está relacionada com elementos como a capacitação de pessoal, reestruturação burocrática segundo (SANTOS, 2008), já que no âmbito da Administração Pública esse modelo de gestão estabeleceu novas diretrizes, voltadas principalmente para o desenvolvimento permanente e à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (MARTINS et al., 2009) e embora a gestão por competência seja uma realidade no serviço público do Brasil, ainda está em fase de implementação ou concepção na maioria dos órgãos da Administração Pública (SANTOS, 2008), uma vez que mudança não é um processo rápido e vai se realizando no decorrer do tempo, no cotidiano das organizações, conforme observado por Dutra (2001), instituição e pessoas estão inseridos num processo contínuo de troca.

Quando questionados sobre a relação entre a gestão por competências e a negociação coletiva, os entrevistados demonstraram reconhecer a interação entre esses fatores, pois algumas práticas desse modelo de gestão como iniciativa, comunicação, negociação, trabalho em equipe, liderança, articulação e etc. devem estar relacionadas e ser desenvolvidas no processo da negociação coletiva.

---

<sup>5</sup> ABIN/AP – Agência Brasileira de Inteligência.

<sup>6</sup> SERPRO/AP – Serviço de Processamento de Dados.

## 5.1 RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Ao todo, 4 (quatro) mulheres e 2 (dois) homens responderam aos questionamentos, sendo que todos possuem nível superior completo. Entre os participantes da pesquisa, apenas 2 (dois) pessoas responderam que estão entre 50 e 60 anos, 4 pessoas responderam que estão entre 40 e 50 anos (vide Figura 2).

| <b>Entrevistado</b><br>(Código adotado para a pesquisa) | <b>CS</b> | <b>DB</b> | <b>ER</b> | <b>IM</b> | <b>JL</b> | <b>MC</b> |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Sexo</b><br>(M-Masculino F-Feminino)                 | F         | F         | M         | F         | M         | F         |
| <b>Nível Hierárquico</b><br>(CH-Chefe, AS-Assessoria,)  | AS        | CH        | CH        | CH        | CH        | CH        |
| <b>Tempo de Serviço Público</b><br>(Anos)               | 34        | 28        | 27        | 22        | 23        | 22        |
| <b>Pessoas sob sua gestão</b><br>(Qtde. de pessoas)     | 4         | 17        | 6         | 170       | 40        | 18        |

**Figura 2 – tabela com os dados dos entrevistados**

Quando questionados sobre o que entendiam por gestão por competências, os entrevistados demonstraram reconhecer a interação entre esses fatores, isso pode ser visto nos relatos dos entrevistados CS, MC e DB, transcritos abaixo:

*“...são métodos ou ferramentas aplicadas pelos gestores, visando viabilizar ações com vistas a obtenção de um determinado resultado”* (CS).

*“Administrar observando o perfil do servidor, conforme as atribuições que lhes são destinadas. Criando mecanismos de avaliação que favoreçam aperfeiçoamento técnico”* (MC).

*“É administrar valorizando os conhecimentos, habilidade e atitude dos servidores, preocupando-se com a qualidade de vida dos mesmos”* (DB).

Assim, percebe-se que os entrevistados têm uma noção similar ao defendido por Zarifan (1996). O autor considera a gestão por competências uma ferramenta que auxilia os servidores para a resolução de questões complexas, haja vista que entende que esse modelo

facilita a compreensão de que o ambiente de trabalho e as tarefas a serem executadas são dinâmicas.

O questionamento seguinte indagava sobre o conceito de competência. A partir das respostas de IM e JL, transcritas abaixo, percebeu-se que os entrevistados mostraram conhecer o conceito,

*“A competência está baseada numa tríade conhecida como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que uma pessoa possui” (IM).*

*“Características técnicas e comportamentais que são necessárias para dar bons resultados em cada cargo específico. Isto é: competências técnicas e comportamentais” (JL).*

Dessa forma, é visível que os participantes tem uma visão similar ao proposto por Fleury e Fleury (2004), que consideram que a competência organizacional está estabelecida em recursos desenvolvidos pela empresa com o intuito de atingir as metas pré-estabelecidas. Estas estão intrinsecamente associadas à missão institucional.

Quando questionados sobre o entendimento que tinham de Negociação Coletiva, de acordo com as falas abaixo de CS, MC e ER, entendeu-se que os servidores possuem uma visão atualizada sobre os processos negociais.

*“São acordos estabelecidos através da busca de entendimentos, visando a satisfação dos envolvidos sobre interesses comuns” (CS).*

*“É uma ação abrangente que envolve todos os setores de uma Instituição, respeitando as idéias e posicionamentos de cada um” (MC).*

*“Entendo Negociação Coletiva como o instrumento que compreende todas as negociações que envolvam lados distintos, ou seja, tenham de um lado o empregador, um grupo de empregados ou uma organização, ou várias organizações de empregados e do outro lado, uma ou várias organizações de trabalhadores, com o objetivo de fixar as condições de trabalho e emprego, regular as relações entre empregados e trabalhadores e, finalmente, regular as relações entre empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou numa visão comercial de ‘atacado’, alcançar todos os objetivos de uma só vez.” (ER).*

As respostas acima são corroboradas pelo conceito de Hult (1954) que entende a negociação coletiva como um instrumento de acordo, onde duas classes buscam entendimento e a vontade de ambas é contabilizada. Nesse sentido, Fleury (1986) relata que, todas as

relações são organizadas e mediadas pelo Estado. Assim, as instituições públicas e conseqüentemente seus servidores necessitam entender como funciona o processo de negociação.

Quando indagados sobre a relação entre Gestão por Competências e a Negociação Coletiva, as respostas de ER e IM ilustram que é necessário um preparo organizacional para que sejam efetivados tanto o processo de gestão por competências quanto a negociação coletiva; isso ocorre porque a gestão fornece o alicerce necessário aos processos negociais.

*“A relação passa a ser notória quando se exige dos agentes públicos a preparação necessária de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) imprescindíveis para o estabelecimento de um processo de negociação que se afigure com a necessária propriedade, sendo eficiente e eficaz” (ER).*

*“A Gestão por Competências representa um conjunto de ações (conhecimentos, habilidades e atitudes) desenvolvidas para inovar as organizações, todavia precisamos saber negociar essas inovações de forma consciente em busca de resultados que permita a instituição e ao servidor identificar resultados benéficos para ambas as partes” (IM).*

Sobre isso, Demari (2007) afirma que a atuação do organização pública deve-se pautar em ações que viabilizem a solução de problemas de forma ágil e precisa. Essa configuração está ainda assegurada através dos preceitos legais que regulamentam o serviço público.

Perguntados sobre as ações desenvolvidas a partir da implantação da Gestão por Competência na Administração na GRA – AP, os entrevistados citaram algumas atividades que mostram a efetivação desses processos, como o Plano de Capacitação. As atividades são proporcionais ao nível de entendimento dos servidores no que tange aos processos negociais todos afirmaram que vem ocorrendo mudanças na instituição no tocante a importância dada à gestão por competências e negociação coletiva; segundo os entrevistados, esse fator é incentivado através dos cursos de capacitação ofertados aos servidores.

Logo, é fundamental que os processos de capacitação sejam contínuos e contemplem uma quantidade significativa de colaboradores. Isso pode ser inferido nas falas de JL e ER transcritas abaixo:

*“Hoje já existe, no âmbito da GRA-AP, a preocupação em avaliar o perfil do servidor, ao qual será atribuída uma atividade específica” (JL).*

*“O modelo de Gestão por Competências implica necessariamente no mapeamento de competências com a identificação de ‘gaps’ quanto às competências individuais/transversais necessárias em relação às*

*existentes. Tendo como um pano de fundo este mapeamento, foi concebido o Plano de Capacitação do órgão e diversas ações de capacitação foram realizadas buscando-se sanar as carências identificadas. Isto tem contribuído decisivamente em mudança comportamental dentro da GRA-AP” (ER).*

A questão seguinte buscou identificar quais ferramentas auxiliaram no processo de gestão por competências. Os colaboradores citaram alguns elementos importantes, como a comunicação, o planejamento, avaliação, planejamento, acompanhamento, controle interno, avaliações, a lotação de servidores de com seu perfil, seleção por competência, como visto nos relatos acima. Sobre a contribuição dessas ferramentas no processo de negociação coletiva, os entrevistados relataram que isso auxiliou a implementação de ações para a melhoria da eficácia, preparando o servidor para uma negociação competente e, conseqüentemente, satisfazer as necessidades do público-alvo. como é notado nas respostas de DB e MC.

*“Enfatizo a comunicação que tem que ser feita a todo o momento. Alocação com o perfil necessário ao setor. A existência de um servidor em cada setor para verificar as necessidades existentes e acompanha-las até a conclusão” (DB).*

*“Planejamento, acompanhamento, avaliação e controle interno e externo” (MC).*

Sobre essa questão, Leme (2005) comenta que apenas as competências técnicas são suficientes para o bom desempenho profissional, para isso deve-se gerir as competências dos funcionários.

Questionados sobre como essas ferramentas contribuíram no desenvolvimento de competências necessárias para a negociação no âmbito da GRA-AP, os entrevistados expuseram que a utilização e melhoria de ferramentas como planejamento, avaliação, comunicação aceleraram as soluções das questões no ambiente de trabalho, bem como forneceram maior autonomia ao servidor no momento da tomada de decisão, como verificado nas citações de CS e IM:

*“Através dos resultados na prestação dos serviços desenvolvidos através da satisfação do cliente externo (celeridade)” (CS).*

*“Permitiu melhor flexibilidade nas tomadas de decisões, o servidor passou a ser ‘ouvido’ e suas reivindicações analisadas por suas chefias imediatas” (IM).*

*“Muitas ações de capacitação quanto as competências de comunicação, trabalho em equipe, liderança, etc. foram*



*disponibilizadas implicando no desenvolvimento destas competências em todos os servidores que efetivamente participaram destas ações. Eu participei e posso inferir que elas tem efetivamente ajudado no estabelecimento de um clima bem melhor em meu local de trabalho” (ER).*

*“Como responsável por sua unidade que possui unidades subordinadas, portanto atividades diversas, necessário se faz saber escolher o melhor perfil para gerenciar cada atividade inerente” (JL).*

Os entrevistados afirmaram, também, que desenvolveram competências após a introdução do modelo de gestão por competências na administração pública, graças ao trabalho em equipe, reorganização das atividades, ações de capacitação e liderança. Corroborando as respostas, Carbone (2006) afirma que a competência, habilidade e atitude são fundamentais para o bom desempenho das atividades laborais, considerando ainda que essas três características têm uma interdependência.

Outra questão buscou verificar se o entrevistado entendia que a Negociação Coletiva é praticada na GRA-AP. Os participantes consideram que há um esforço em implementar cada vez mais as práticas que facilitem e diminuam a burocracia do setor público, demonstrado na resposta de ER, como a negociação coletiva. Esse processo ainda está em fase inicial no referido órgão. É importante que pequenas ações sejam tomadas e o fortalecimento destas gera uma cadeia de ações que favorecem os processos negociais.

*“Sim, muito embora em estágio incipiente. Mas já se observa o estabelecimento de um espaço onde são discutidas algumas condições de trabalho e dele já se derivam decisões construídas coletivamente e que buscam atender, por um lado as possibilidades/obrigações institucionais e as necessidades dos servidores” (ER).*

Recente estudo publicado pelo Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos (Dieese) mostrou que em 2007 houve 161 greves na esfera pública, e que essas foram desencadeadas pela falta de prática da negociação coletiva tanto pelo governo quanto pelos representantes dos servidores (KLEIN, LOPES; FAGUNDES, 2008).

Em relação à atuação individual na Negociação Coletiva no ambiente de trabalho, os colaboradores do estudo citaram algumas ações, como exposto nas falas transcritas de MC e IM. As atividades individuais são essenciais para os processos negociais, especialmente no que consiste à aquisição de informações que fomentam a atividade trabalhista.

*“Descentralização de ações de parte integrante de um processo” (MC).*

*“Articular, tomar iniciativa e liderar o trabalho em equipe em busca de resultados satisfatórios para a instituição e o servidor” (IM).*

Sobre a atuação individual em negociação coletiva antes e depois da implantação do modelo de gestão por competências, os servidores relataram que, de maneira geral, houve um maior ordenamento das atividades, enfatizando a eficácia na geração de informações pertinentes ao ambiente de trabalho.

*“Hoje minha ação é mais sistemática, elaborada, buscando por em prática os instrumentos que derivam da Gestão por Competência visando o pleno estabelecimento da Negociação Coletiva, dentro do setor jurídico, sem perder de vista o que pode ser negociado, respeitando-se sempre o princípio constitucional da legalidade, um dos pilares da administração pública” (ER).*

*“O que era trabalhado de forma aleatória antes, após a implantação do modelo de Gestão por Competências ficou mais estruturado; hoje temos as competências organizacionais definidas, o que me ajuda a sensibilização e a conscientização tanto dos gestores quanto dos servidores, mas ainda temos muito a caminhar, principalmente romper com as barreiras construídas por muitos anos de acomodamento por parte dos gestores e servidores” (IM).*

Melo (1987) já comentava em seus trabalhos que o objetivo explícito de uma negociação coletiva é se chegar a um acordo e que isto não equivale à criação de uma harmonia ou consenso, mas principalmente de encontrar um mínimo aceitável por uns e um máximo tolerado pelos outros. E essa situação leva em consideração a atuação dos servidores quanto a negociação coletiva.

A tabela abaixo sintetiza os dados coletados junto aos entrevistados na GRA-AP e traz as categorias que foram construídas com base nos dados primários coletados em campo.

| <b>TÓPICOS ANALISADOS</b>  | <b>CATEGORIAS</b>  | <b>NÚMERO DE RESPOSTAS</b> |
|--|--|----------------------------|
| <b>Noção de Gestão por Competências</b>  | Maior carga semântica em “Método ou ferramenta de gestão”  | -                          |
|  | Maior carga semântica em “Viabilização de ações”   | -                          |
|  | Maior carga semântica em “Obtenção de resultados”  | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Administração de acordo com o perfil do servidor”                              | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Levar em consideração as atribuições dos servidores”.                          | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Modelo de de avaliação que favoreça aperfeiçoamento técnico”                   | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Administrar valorizando os conhecimentos, habilidade e atitude dos servidores” | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários”.                         | 1                          |
| <b>Noção de Competências</b>   | Maior carga semântica em “Estoque de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes”                              | 2                          |
|  | Maior carga semântica em “Comportamento”.  | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Conhecimento técnico”.   | 3                          |
| <b>Noção de Negociação Coletiva</b>  | Maior carga semântica em “Satisfação de ambas as partes”.  | 3                          |
|  | Maior carga semântica em “Defesa de interesses coletivos”.   | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Estabelecimento de acordos”.   | 2                          |
| <b>Relação da Gestão por Competências com a Negociação Coletiva</b>  | Maior carga semântica em “Obtenção de objetivo comum”.   | 2                          |
|  | Maior carga semântica em “Negociação entre lados distintos”.   | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Acordos entre lados distintos”.  | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Obtenção de resultados positivos para ambas as partes”.                        | 2                          |
| <b>Ações após a implantação da Gestão por Competências na GRA-AP</b>   | Maior carga semântica em “Conscientização”.  | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Melhoria no desempenho”.   | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Mudanças comportamentais”.   | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Capacitação”.  | 2                          |
|  | Maior carga semântica em “Perfil do servidor”.   | 1                          |
| <b>Ferramentas que auxiliaram no processo de Gestão por Competências na GRA-AP</b>                                   | Maior carga semântica em “Comunicação”.  | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Aperfeiçoamento constante”.  | 2                          |
|  | Maior carga semântica em “Competência”.  | 2                          |
|  | Maior carga semântica em “Planejamento, acompanhamento, avaliação e controle”.                           | 1                          |
| <b>Como as ferramentas contribuíram no desenvolvimento de competências</b>   | Maior carga semântica em “Avaliação e implementação de ações”.   | 2                          |
|  | Maior carga semântica em “Flexibilidade nas tomadas de decisão”.   | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Resultados na prestação de serviços”.  | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Capacitação”.  | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Perfil do servidor”.   | 1                          |
| <b>Prática de Negociação Coletiva na GRA-AP</b>  | Maior carga semântica em “Ausência de habilidades em alguns servidores”.                                 | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Prática incipiente”.   | 3                          |
|  | Maior carga semântica em “Capacitação e trabalho em equipe”.   | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Negociação individual”.  | 1                          |
| <b>Atuação individual na Negociação Coletiva na GRA-AP ANTES da implantação do modelo de Gestão por Competências</b> | Maior carga semântica em “Descentralização de ações”.  | 2                          |
|  | Maior carga semântica em “Articulação e liderança”.  | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Estabelecimento do espaço negocial”.   | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Sensibilização dos servidores e execução das tarefas”.                         | 2                          |
| <b>Atuação DEPOIS da implantação do modelo</b>   | Maior carga semântica em “Seleção de perfil”.  | 1                          |
|  | Maior carga semântica em “Busca de consenso”.  | 1                          |

|                                   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
| <b>de Gestão por Competências</b> | Maior carga semântica em “Atuação sistemática”.               | 1 |
|                                   | Maior carga semântica em “ Sensibilização e conscientização”. | 1 |
|                                   | Maior carga semântica em “Avaliação e acompanhamento”.        | 1 |
|                                   | Maior carga semântica em “Qualidade de vida”.                 | 1 |

**Figura 3 – tabela sintetizando as respostas dos colaboradores.**

No que se refere à negociação coletiva a pesquisa mostra que não há consenso entre os entrevistados quanto a sua prática na Gerência do Ministério da Fazenda no Amapá, mesmo que a maioria entenda que se pratique a negociação coletiva de maneira muito tímida, quase imperceptível. Nesse contexto, Zarifian (1996) relaciona à competência o ato de adquirir qualificações que possam auxiliar na prestação do serviço público. Diante da afirmação de Zarifian (1996) e dos resultados encontrados, podemos perceber que para que a prática da negociação coletiva ocorra de forma mais frequente, mais abrangente, mais aprofundada e mais avançada é necessário que haja mais investimento por parte da organização na capacitação de seus servidores e que o modelo de gestão burocrático fosse substituído pelo modelo gerencialista.

Assim, entende-se que a gestão por competência constitui uma ferramenta fundamental para a negociação coletiva, diante de um cenário que exige conhecimento, iniciativa, criatividade e ousadia. Percebe-se também que a negociação coletiva é um instrumento onde se trabalha para que todos tenham seus objetivos integrados aos objetivos organizacionais, considerando que as organizações se desenvolvem na medida em que os servidores que nela trabalham sejam valorizados, reconhecidos e bem remunerados.

Na GRA-AP observa-se um modelo burocrático formal o qual conta com uma rede de regulação burocrática; esta, por sua vez, estabelece todo um comportamento organizacional, dentro de padrões, sistemas e regras, a fim de lidar com as demandas do trabalho, estando esse modelo distante do modelo de gestão por competência, que já vem sendo adotado em alguns órgãos da Administração Pública Federal.

A análise direta das respostas, bem como a observação dos processos de Negociação Coletiva demonstrou que na GRA-AP há uma cadeia de comando, com uma hierarquia bem definida, onde o servidor exerce suas funções mecanicamente, quase não havendo espaço para manifestação ou opiniões quanto ao desenvolvimento de suas atividades, ficando essas discussões a nível gerencial. O posicionamento da gerência de evitar a participação dos servidores nas decisões da organização pode comprometer a funcionalidade do órgão em razão do servidor não se identificar com a mesma, resultando em uma imagem negativa do modelo de gestão ali desenvolvido. Nunes (2006, p.5), em relação a gestão por competência

afirma que esse modelo é “um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados pela mesma”.

Nesse sentido, um modelo burocrático de gestão acaba não contribuindo para que o modelo de gestão por competências ocorra com menos controle e mais autonomia para as pessoas e as equipes de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE *et al.*, 2005). Como colocam esses autores, é preciso que haja equilíbrio entre as necessidades organizacionais de competências e objetivos pessoais dos funcionários; que as pessoas e equipes de trabalho se envolvam no estabelecimento das competências importantes para si; que a organização dê autonomia para que cada funcionário escolha as ações de aprendizagem mais adequadas ao seu perfil, levando em consideração seu ritmo, seus gostos e preferências; que se privilegie a participação e o diálogo, em detrimento à mera imposição de obrigações.

Para que possa haver relação entre gestão por competência e negociação coletiva através das práticas de T&D é preciso que ocorram mudanças na organização estudada, pois se percebe a dificuldade da gestão da GRA-AP em se projetar e planejar situações que estimulem os servidores a participarem do desenvolvimento da organização, conciliando os interesses de ambos, mas principalmente oportunizando-os a desenvolver e aplicarem suas habilidades, conhecimentos e criatividade. Porém para que esses servidores possam atender as necessidades da negociação coletiva, eles precisam desenvolver sua capacidade de criatividade, inovação, flexibilidade, ampliar e aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades, atitudes em relação à negociação coletiva e, ainda, precisam estar em constante desenvolvimento esse que poderá ser adquirido através das práticas da gestão por competência e suas ferramentas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No estudo realizado, observou-se que a GRA-AP é comprometida com as ações da organização. No entanto, percebeu-se que o tradicionalismo ainda está presente no modelo de gestão existente, ou seja, ainda não se atentou para a importância da gestão por competências e suas práticas, como um fator capaz de promover a diferença, pois é um modelo que veio para aperfeiçoar todas as etapas da gestão tornando-a mais eficaz, diminuindo atrasos e minimizando os erros.

Faz-se necessário, em trabalhos futuros, a ampliação da amostra para o demais servidores a fim de se observar de maneira mais fidedigna o desenvolvimento do modelo de gestão por competências.

Aliado a isso há um instrumento de suma importância para os servidores na mediação de seus interesses junto a essa gestão, que é a negociação coletiva. Vale ressaltar, todavia, que é necessário um grande avanço nos processos negociais, haja vista, que o processo de negociação coletiva é praticado de maneira tímida, que mal se percebe no referido órgão. Percebe-se a necessidade de os conceitos que envolvem os processos de negociação coletiva sejam socializados de forma que todos os servidores dominem os principais aspectos sobre essa temática.

Portanto, os avanços nos processos de negociação coletiva e gestão por competências tendem a se fortalecer tão rápido quanto à capacitação fornecida aos sujeitos desses processos, nesse caso os servidores públicos da GRA-AP. isto é, a junção entre os processos da negociação coletiva e as praticas da gestão por competência se dará mais rápido que o desenvolvimento oferecido aos servidores pelos seus órgãos. Acima de tudo, é fundamental que cada indivíduo busque informações pertinentes ao tema e seja presente nos eventos sindicais.

A gestão tem um papel fundamental e deve estar preparada para identificar estratégias que a organização deverá adotar para direcionar e adequar seus processos para a definição das competências que agreguem valor e façam a diferença na busca de seus resultados. É importante que a Gestão crie mecanismos no sentido de fazer uma avaliação periódica de seus servidores, a fim de identificar possíveis anomalias nos processos desenvolvidos pela organização.

Diante desse posicionamento é fato que a partir do momento equilíbrio entre a gestão e seus servidores se abrem as possibilidades para a negociação dos objetivos organizacionais e dos objetivos pessoais dos servidores. As práticas que caberiam nesse caso seriam integração, comunicação, feedback, conhecimento, habilidades, servidores comprometidos e criativos, organização e servidor focados no mesmo objetivo.

Destarte, o estudo realizado na GRA-AP e, o tema escolhido foi de fundamental importância, uma vez que o mesmo chama atenção para um novo cenário de contínua evolução da negociação coletiva, e onde é preciso que se esteja atento para a relevância dos servidores nesse processo através de suas competências, habilidades, atitudes e que se possam

criar situações de desenvolvimento desse potencial através das práticas de T&D. Isso não é fácil e depende muito da percepção e do dinamismo dos gestores.

Para os gestores é uma reflexão necessária, já que é o grande responsável pela tomada de decisões na organização e, pelo fato dos mesmos lidarem no cotidiano com pessoas, com características diversas que precisam ser levadas em consideração.

Por fim, vale ressaltar que este estudo em razão de suas limitações não pretende esgotar o tema pesquisado, o qual tem uma diversidade muito grande em diferentes aspectos para os quais necessitaríamos de mais tempo para alcançarmos um resultado satisfatório. Dentro daquilo que foi proposto este trabalho pode ser considerado pioneiro e pode servir de incentivo para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 1998.
- ANDERSON, P. Balanço do Neoliberalismo. In.: SADER, E.; GENTILI, P. A. A. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado Democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2ª Ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.
- CARVALHO NETO A.M.; MELO, M.C.O.L. Negociação coletiva e relações de trabalho: os trabalhadores na extração de minério na raiz de um debate atual. In: XXII ENANPAD - Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: XXII ENANPAD, 1998. p. 204-219.
- CONFORTO, E.; RIBEIRO, E. P. **Os determinantes da negociação coletiva: um olhar sobre o setor calçadista**. Revista Ensaio (FEE), Porto Alegre, RS, v. 26, n. especial, p. 299-320, 2005.
- DADOY, M. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In: A. Tomasi (Org.). **Da qualificação à competência**. Campinas: Papirus. 2004.
- DAHRENDORF, R. **Classes e seus conflitos na sociedade industrial**. Brasília, Ed. Universidade de Brasília, 1982. 288p. (pensamento Político, 28).
- DEMARI, M. **Negociação coletiva no serviço público**. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. **Anais do encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil. 1998.
- DUTRA, J.S. (org) **Gestão por competências**. São Paulo:Gente, 2001.
- FERREIRA, S. M. S. P. . **O papel social do profissional bibliotecário** (SLIDES). In: Comemoração ao Dia do Bibliotecário, 2004, São Paulo. Boletim Inter/SIBI. São Paulo : SIBI/USP. v. 9. p. 4. Disponível em: <[http://www.usp.br/sibi/boletim\\_inter/vol\\_9\\_num\\_2\\_4/SIBI20040312.ppt](http://www.usp.br/sibi/boletim_inter/vol_9_num_2_4/SIBI20040312.ppt)>. Acesso em: 22 out 2010.
- FERREIRA, D.P.; RIBEIRO, I.P.; ALVES, C.M. Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro. **In: Anais XIII congresso de clad sobre la reforma del estado y de la administracion pública**, Buenos Aires, Argentina, 4-7 novembro de 2008.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2004. 312 p.: il.
- FLINK, R.J.S.; VANALLE, R.M.; **Gestão por competências – um novo modelo de gerenciamento**. XXIII Encontro nacional de engenharia de produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.
- HUTT, W. H. **The theory of collective bargaining**. Illinois, 1954.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista l'orientation scolaire et professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 1997.
- KLEIN, C. A.; LOPES, R. S. M.; FAGUNDES, R. P. Exigência de Negociação leva Servidores a Greve. **Justiça! Revista da federação nacional dos trabalhadores do judiciário federal e do ministério público da união**. Ano 1, n. 3. 2008.
- LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les Editions D'organisation. 1999.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARÍN, S. P.; BERROCAL, F. B. **Gestión de recursos humanos por competencias**. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madri – Espanha. 1999.
- MARTINS, B. B.; DALMAU, M. B. L.; BENETTI, K. C.; MELO, P. A.; TECCHIO, E. L. **Gestão de pessoas com ênfase em competências: um estudo no subsistema avaliação de desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2009.
- MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston. 1972.
- MELO, M. C. O. L. Negociação coletiva: análise da prática social e o espaço para aprendizagem. **Análise e conjuntura**, Belo Horizonte, 2 (2): 1-46.163, maio, 1987.
- NUNES, P. Conceito de gestão e de gestor. **Artigo**, 2006. Disponível em: <Gestão.htm>. Acesso em: 18 de agos. 2010.
- OIT. Collective Bargaining. Disponível em: [www.ilo.org](http://www.ilo.org). Acesso em: 21. MAR. 2010.
- PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. **Competências, gestão por competência e profissões: perspectivas de pesquisa**. R.A.C. Curitiba, v. 12, n. 2 p.339-368. 2008.
- PAULA, A.S. **Negociação Coletiva: instrumento para o êxito do processo flexibilatório**, 2002. Disponível em: <http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas>. Acesso em: 19.out. 2010.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.



- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4ª ed. São Paulo: Educator, 2004.
- RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROPÉ, F. Dos saberes às competências? O caso do francês. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 144 p.
- SANTOS, A. P. Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. **XIII Congresso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública**. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008.
- STOLL, L.B. Negociação coletiva no setor público. São Paulo, Ltr, 2007.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996.

## ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Qual seu nome, Cargo, Função e Setor de Trabalho na GRA-AP?
- 2- O que você entende por Gestão por Competências?
- 3- O que você entende por Competências?
- 4- Qual seu entendimento sobre Negociação Coletiva?
- 5- De acordo com seu entendimento diga qual a relação entre a Gestão por Competências e a Negociação Coletiva?
- 6- Com a implantação da Gestão por Competência na Administração Pública, vem-se observando algumas mudanças comportamentais, você percebeu modificações quanto ao desenvolvimento de competências na GRA-AP?  
(     ) Sim           (     ) Não           Justifique:
- 7- Pensamos que existem determinadas competências necessárias para prática da negociação coletiva, dentre elas: Iniciativa, Comunicação, Negociação, Trabalho em Equipe, Liderança, Articulação e etc.  
Diante disso, que ferramentas da Gestão por Competências você julga que contribuiriam para o desenvolvimento dessas competências?
- 8- Como essas ferramentas contribuíram no desenvolvimento de competências necessárias para a negociação coletiva no âmbito da GRA-AP?
- 9- Você julga que desenvolveu essas competências após a introdução do modelo de Gestão por competências na Administração Pública?  
(     ) Sim           (     ) Não           Justifique:
- 10- Você entende que se pratica a negociação coletiva no âmbito da GRA-AP.  
(     ) Sim           (     ) Não           Justifique:
- 11- Qual a sua atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho, antes da implantação do modelo de Gestão por Competências?
- 12- Qual a sua atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho, após a implantação do modelo de Gestão por Competências?