

A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO NA CAPACITAÇÃO*

Regina Célia Marquesim Neves**

RESUMO

No decorrer do curso de Especialização em Negociação Coletiva, elencou-se pouco a pouco vários assuntos de fundamental relevância, descortinando alguns polêmicos e outros não, mas não de menor grandeza, que compõem temas infundáveis de debates e com contribuição indispensável para que a Negociação Coletiva possa fazer parte de uma nova cultura na Administração Pública. Um tema, porém, chama atenção: Avaliação de Desempenho com foco na Capacitação, que pode gerar aplicação prática em Negociação Coletiva. O presente artigo objetiva abordar a capacitação e sua vital importância no processo avaliativo, subsidiando e dando qualidade nas Negociações. Mesmo que a capacitação tenha seu peso menor em termos de importância no contexto da Avaliação ou de possíveis Negociações, é necessário considerar, entender e explicar sua viabilidade enquanto recurso para obtenção de conhecimento, aprimorando habilidades e atitudes. Este estudo procura analisar e apresentar a importância da Capacitação, que contribui e facilita a Avaliação de Desempenho, propiciando ao servidor uma verdadeira chance de Negociação na defesa de seus direitos e obrigações, qualificando a atuação do Serviço Público no desenvolvimento Profissional e Institucional, clarificando para os negociadores as possibilidades, limites, desafios e atuação de cada parte envolvida no processo.

*Trabalho orientado pelo Professor Dr. Ivan Antonio Pinheiro, como requisito parcial de aprovação no Curso de Especialização em Negociação Coletiva da Escola de Administração de Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

**Graduada em Administração pela Universidade Cidade de São Paulo, 1995, Agente Administrativo, Ministério da Saúde. Núcleo Estadual de São Paulo. Serviço de Pessoal Inativo. 2010. Regina.neves@saude.gov.br

Trabalho apresentado em 01 de dezembro de 2010 na UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo, para a Banca de Defesa composta pelos Professores Avaliadores: Sílvia Generali da Costa e Rogério Faé.

Palavras-chave: Capacitação em Serviço. Avaliação de Desempenho. Desenvolvimento Profissional e Institucional

ABSTRACT

During the course of expertise in Collective Bargaining, are listed out slowly several issues of fundamental importance, revealing some other controversial and not very controversial, but not of lower magnitude, which make up topics of endless discussions and indispensable contribution to the Collective Bargaining can be part of a new culture in Public Administration. One theme, however, draws attention: Performance Assessment with focus on Training, which can generate practical application in Collective Bargaining. This article aims to address capacity and its vital importance in the evaluation process, supporting and providing quality in the negotiations. Even though the training has value in terms of lesser importance in the evaluation or possible negotiations, consideration, understanding and explaining its viability as a resource for obtaining knowledge, enhancing skills and attitudes. This study seeks to analyze and present the importance of training, which contributes to and facilitates the performance evaluation, giving the server a chance to actually trading in defending their rights and obligations, describing the actions of the Public Service to develop Professional and Institutional, to clarify negotiators of the possibilities, limits, challenges and actions of each party involved in the process. The training provides knowledge which in turn allows the reading and understanding of everyday situations and conflicts that both bring the same amount must be negotiated.

Key words: Inservice Training. Performance Evaluation. Professional and Institutional Development.

INTRODUÇÃO

Apresentar a Negociação Coletiva do Trabalho no Serviço Público como instrumento eficiente para a implantação e sistematização da Avaliação de Desempenho, com foco na capacitação, não é abordagem recente nem assunto inédito ou esgotado nos estudos administrativos atuais em busca da qualidade nos serviços das empresas ou instituições governamentais. Nos últimos anos, o Governo Federal Brasileiro fez progressos consideráveis na reconstrução de sua capacidade de recursos humanos ao aumentar o nível de qualificação para o ingresso no serviço público e a garantia de mérito nos processos de seleção. Estes são os primeiros passos importantes na construção de um serviço público capacitado. (Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE , 2010).

O Governo Federal, em 2003, iniciou a implementação de um convênio para o estabelecimento de um Sistema de Negociação Permanente da Administração Pública Federal que possui, entre outros objetivos, segundo Braga (2005), o de proporcionar tratamento permanente aos conflitos e às demandas decorrentes das relações funcionais e de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, buscando alcançar soluções consensuais aos interesses manifestados pelas partes. Assim, conforme explica a Coordenadora Geral de Recursos Humanos do Ministério da Saúde, Elzira Maria do Espírito Santo na apresentação da Série D. Reuniões e Conferências (2007) a política do Governo é de reconstrução e revalorização do serviço público federal, em conjunto com uma reorganização da própria estrutura administrativa, tendo como perspectiva fazer frente às novas demandas da sociedade em relação do Estado e o de construir um novo modelo de atuação mais eficiente, inclusivo e equitativo.

O que ocorre, não raro, é a lentidão ou insucesso na aplicação prática desses recursos, ocorrências que necessitam de soluções, pois o assunto detém necessidade de abrangência, celeridade em sua aplicação num processo permanente de definições como uma situação que afeta um número significativo de pessoas, ou seja, a sociedade.

A capacitação é de fundamental importância diante de um cenário que se renova dia a dia. Mas como apontar esse valioso recurso atrelado a um eficiente mecanismo aferidor de resultados que é a Avaliação de Desempenho? Como vincular essa valiosa contribuição a Negociação Coletiva?

Como objetivo geral este estudo demonstra a necessidade e a importância da capacitação na identificação e no atendimento das demandas apresentadas diante da modernização e conseqüentes mudanças do trabalho público, por se tratar de ferramenta

valiosa no desenvolvimento profissional e institucional contribui na avaliação de desempenho interagindo com a negociação coletiva.

A relação trabalhista instituição pública/servidor público está fragilizada. É importante a negociação coletiva com o propósito, entre tantos, de inserir um sistema de avaliação de desempenho profissional e institucional, buscando-se a capacitação como parte integrante de um programa de formação voltada para o desenvolvimento profissional e institucional.

Assim, integra-se como objetivo específico concretizar a capacitação como uma das regras para qualificar o servidor na execução de suas atividades atualizando seu conhecimento para obter eficácia, eficiência e efetividade no trabalho público, demonstrando que a capacitação traz conhecimento que por sua vez permite o entendimento e a leitura de situações cotidianas que tanto trazem conflitos e na mesma proporção precisam ser negociadas.

Sem perder a conexão da transversalidade e interdependência de assunto, o presente estudo refere-se à capacitação, não como único, mas como um importante componente na formulação de regras definidas para a Avaliação de Desempenho oferecendo subsídios para uma eficaz Negociação Coletiva no Ministério da Saúde – Núcleo Estadual em São Paulo.

Este estudo analisará e apresentará a importância da Capacitação, que contribui e enriquece a Avaliação de Desempenho, proporcionando ao servidor uma real chance de Negociação quanto aos seus direitos e obrigações, assinalando qualidade na atuação do Serviço Público, no desenvolvimento profissional e institucional, propiciando aos negociadores o entendimento das possibilidades e limites na atuação de cada parte envolvida no processo. O conhecimento se faz necessário, pois facilita identificar as situações conflituosas e a geração de negociações solucionando e reduzindo conflitos.

Além de promover a gestão de conflitos, a Negociação Coletiva pode implementar requisitos importantes para a mensuração da qualidade dos trabalhos realizados, colaborando sobremaneira com a Administração Pública na construção de mecanismos de avaliação, entre outros. A Avaliação de Desempenho é ferramenta imprescindível para diagnosticar e estabelecer procedimentos que ensejem melhorias para as questões oportunamente apresentadas.

O ambiente de observação, para a execução deste trabalho, foi o Serviço de Pessoal Inativo do Núcleo Estadual de São Paulo, do Ministério da Saúde, o qual tem como missão planejar, coordenar e acompanhar a execução das atividades de cadastro e pagamento dos servidores aposentados e pensionistas do Ministério da Saúde.

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros.

Antes de conceituar a função e a missão do Ministério da Saúde, é necessário registrar que não diferentemente de outros setores do Governo e da sociedade, é real o processo de mudança profunda e peculiar, frente ao desafio de assegurar o direito constitucional ao cidadão brasileiro quanto à saúde, principalmente nos últimos 20 anos, com a ocorrência de fusões, incorporações de organizações, entidades extintas e na reforma sanitária, aspectos que vivencia caos, criatividade e inovação. Diante dessas mudanças, deve-se buscar um alinhamento frente a sua função precípua, que é a de dispor de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro.

É missão do Ministério da Saúde promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as Unidades da Federação, os Municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade vida e para o exercício da cidadania.

Aos Núcleos Estaduais, por intermédio de suas unidades organizacionais, compete desenvolver atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, bem como praticar os demais atos necessários à atuação dos órgãos do Ministério da Saúde. Especificamente, a Portaria nº 2.123, de 07 de outubro de 2004, que trata da estruturação interna dos órgãos do Ministério prevê, em seu artigo 147 que compete a Divisão de Administração dos Núcleos Estaduais (Rio de Janeiro e São Paulo) supervisionar, avaliar e controlar a execução das atividades de administração de pessoal, orçamento e finanças, modernização administrativa, material, patrimônio, serviços gerais e de apoio administrativo às unidades organizacionais que integram o Núcleo Estadual; e promover estudos e implementar programas com o objetivo de racionalizar e otimizar a gestão administrativa.

Pautado na mesma legislação, o artigo 149 dá competência ao Serviço de Pessoal Inativo dos Núcleos Estaduais (Rio de Janeiro e São Paulo) para analisar os processos de concessão e revisão de aposentadoria e pensão; expedir declarações funcionais e certidões referentes aos servidores aposentados; proceder inclusões, exclusões e alterações referentes à folha de pagamento de aposentados e pensionistas no sistema de suporte à administração de recursos humanos; e executar outras atividades, no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da União.

O Ministério da Saúde, no intuito de qualificar a prestação dos serviços à sociedade, apresenta duas estratégias de longo prazo: educação permanente dos seus servidores e acompanhamento contínuo da gestão. Quanto à educação permanente, ocorre anualmente o Plano Anual de Capacitação e seus servidores estão sendo capacitados conforme as necessidades encontradas nas diversas áreas bem como os recursos disponíveis, após o planejamento em época oportuna visando sua realização no exercício subsequente.

Assim, através do método de pesquisa interna utilizando o Estudo de Caso e a aplicação de um questionário, sobressaiu-se a constatação do reconhecimento da importância da capacitação, com impressionante proximidade da totalidade dos participantes que responderam as questões, considerando a capacitação muito importante e igualmente a maioria aponta inegáveis benefícios do treinamento para o ambiente do trabalho e da produtividade.

1 A PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Profissionalizar é dar o caráter de profissional, é o que nos ensina O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa e, nesse sentido, complementa-se o ensinamento de que profissional indica ocupação que exige conhecimento e habilidade, adquiridos, pelo menos em parte, em cursos de natureza mais ou menos teórica, e comprovada em alguma forma de exame, conforme o Dicionário de Ciências Sociais, Fundação Getulio Vargas (p.993).

Para profissionalizar é necessário capacitar, preservar, ampliar, aprimorar e qualificar a memória e execução do trabalho.

A execução das atividades profissionais deve atender aos objetivos da instituição. Os profissionais necessitam de escolhas cuidadosas que devem ser construídas com técnica e dedicação sistematizadas, peças fundamentais para o sucesso do trabalho, acompanhando as mudanças na estrutura, adaptações de novos conceitos, comportamentos e relacionamentos.

A capacitação melhora a construção da qualidade dos serviços prestados e conseqüente melhoria no desempenho institucional que com o capital humano preparado, proporciona um serviço atualizado, moderno, potencializando e reestruturando a alocação dos serviços e servidores, diminuindo custos na gestão de Recursos Humanos.

Em seu artigo Capacitar para Desenvolver, Rosiene Assunção registra, com muita propriedade, que capacitar é a forma mais eficaz, pois a pessoa que executa determinado trabalho precisa parar para pensar o porquê está fazendo desse jeito, e não de outra forma.

Em outras palavras, ensina Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, em sua obra Novo Dicionário da Língua Portuguesa (1986), que capacitar significa tornar capaz, habilitar.

A capacitação favorece a utilização de ferramentas adequadas na execução de uma atividade, à medida que as transformações trazem operações mais complexas, necessitando de competência abrangente, e, oferece elementos também de motivação, de ânimo, de empenho, de atitudes reflexivas; assimila novos conteúdos; proporciona a cada pessoa o querer participar, fazer em si mesmo, no ambiente em que atua e refletir no ambiente externo mudanças que realmente possam significar que a aquisição do novo proporcione crescimento e desenvolvimento aliado aos objetivos da instituição.

A capacitação no setor público tem seu reconhecimento pautado em atos vinculados à legislação que define suas necessidades, seus propósitos, seus objetivos. A diretriz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 estabelece a tônica de incentivar e estimular a participação dos servidores e promover o incremento da oferta de oportunidades de capacitação, buscando o desenvolvimento permanente do servidor público, com vistas à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Por capacitação, conforme o artigo 2º do citado Decreto entende-se o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Capacitar o servidor público equivale à qualificação do serviço público.

O Ministério da Saúde já vem atuando nesse sentido. Por meio da Portaria MS/GM nº 198, de 13 de fevereiro de 2004, foi instituído a Política Nacional de Educação Permanente, que estabelece em sua estratégia, orientações e diretrizes para a educação permanente e a aprendizagem no trabalho, incluindo que o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das organizações e ao trabalho e têm por objetivo a transformação das práticas profissionais e da própria organização do trabalho.

A realização de Oficinas de Gestão de Pessoas é uma das atividades do Ministério da Saúde que compõem o Programa de Educação Permanente. Realizadas em 2007 e 2008, não só evidenciaram os aspectos relacionados ao desenvolvimento humano e institucional, mas, também, focaram o desenvolvimento das competências pessoais duráveis como percepção, criação, vitalização e comunicação, como base do processo de aculturação e a padronização de procedimentos, visando facilitar e promover a geração e disseminação dos conhecimentos e estabelecimento de novos modelos.

Convém, ainda, destacar que a Portaria nº 1.121, de 23 de maio de 2006 e atualizada por meio da Portaria nº 1.590, de 03 de julho de 2007, oferece suporte para a construção de estratégia, para a distribuição democrática aos servidores do Ministério da Saúde, quanto às oportunidades advindas da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Paralelamente a estas diretrizes, o Ministério da Saúde, através do Plano Anual de Capacitação, que constitui instrumento básico da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, tem por principal objetivo a geração de oportunidades de crescimento e desenvolvimento dos servidores, na busca de um estado de auto-renovação permanente.

A importância de capacitar prende-se a diversos fatores, todos essenciais para a construção de uma relação produtiva que entre outros objetivos possa promover um desenvolvimento modificador do indivíduo, do profissional e da instituição. Nesse sentido, a competência é assunto que conta com muitas definições do que seja seu significado, para elucidar de forma sucinta e objetiva, convém destacar o conceito de M.T.Fleury (2000) cuja definição de competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à instituição e valor social do trabalho.

No mesmo entendimento, Durand (2000) define que competência profissional representa combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidade e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional.

Ainda nessa perspectiva, de acordo com Ruas (2005), a noção de competência é associada à capacidade de um indivíduo de mobilizar seus conjuntos de conhecimentos e habilidades em conformidade com as exigências de situações específicas.

Dentro de um padrão de normalidade, ninguém realiza um serviço com a expectativa de errar. Mas, e quando erra? Como e porque ocorreu o erro? Onde está o problema? Poderia a causa ser despreparo? O retrabalho é o efeito que mais repercute na qualidade do serviço prestado?

Entender o propósito de se educar para o trabalho e de ver o trabalhador não apenas como uma mão-de-obra a mais, mas reconhecer a sua condição de dignidade humana é fundamental e reconhecida nas recomendações da Organização Mundial do Trabalho e da Organização Mundial da Saúde.

Sueli de Fátima Ourique de Ávila atenta que conforme Régnier (1997), nesse processo de educação continuada à profissionalização passa a ser um constante aprendizado, um constante vir a ser, onde o trabalhador nunca estará “pronto”, formado.

A busca constante por uma cultura inovadora que torne acessíveis as ferramentas básicas e essenciais, que reconheça suas possibilidades e o aprimore contra a desmotivação, é fundamental além do que o simples preparo burocrático para o exercício das atividades do Setor, conduzindo-o para ter uma compreensão mais objetiva de todos os instrumentos principais dessa preparação e que o faça exercer bem a atividade que está sob sua responsabilidade.

Também é fundamental inculcar hábitos saudáveis e ações através do conhecimento, do estudo, cuja prática vise proporcionar os meios seguros de operacionalização, eliminando situações indeterminadas e gargalos, que resultem em serviços de qualidade eficaz.

Desenvolver novas atitudes é vital.

2 CAPACITAÇÃO E CONHECIMENTO

Marcos Baptista Lopes Dalmau e Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, mencionam com propriedade autores que tão bem elucidam o conceito de conhecimento: O conhecimento, para Santos (2009), “é um processo cognitivo e consiste na mistura de vários elementos, tais como: experiência, valor, verdade fundamental e discernimento (julgamento). O conhecimento está por toda a organização. E pode ser associado a produtos e processos”. O conhecimento é resultado de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. (UFSC.2009,p. 82).

Os conhecimentos, segundo Zariffian (2001), se modificam no contato com os problemas e acontecimentos encontrados em situações concretas de trabalho.

Conclui-se que conhecimento é a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio pode causar, e sua utilização nas importantes ações e tomadas de decisão.

Entende-se que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

É de fundamental importância, inclusive, a introdução de metas de qualidade na operacionalização das atividades na área periférica de atuação dos servidores com a promoção concreta de ações de capacitação profissional, fundados no objetivo permanente de desempenho institucional seguro, confiável e eficiente.

Há necessidade de adotar política continuada e eficaz de capacitação e de gestão do conhecimento. Cabe lembrar que gestão do conhecimento consiste em investir e preservar o

capital intelectual, que é o ativo mais valioso das pessoas e o diferencial das instituições. Essa política deve ser conduzida no sentido de promover o desenvolvimento de servidores, agregando-lhes instrumentos de análise e crítica focada na visão do trabalhado. Aprimorar e desenvolver novas práticas e técnicas qualitativas de serviço prestado, que possam reconhecer e compreender todas as etapas do processo do inter-relacionamento entre os envolvidos, abranger não só o conhecimento específico e acurado do Regime Jurídico Único como também de todas as peculiaridades na implantação e manutenção dos processos de aposentadorias e pensões. Evitar, assim, o risco das miríades de interpretações pessoais em detrimento de um conhecimento comum e adequado a ser aplicado por todos, que deve ser padronizado e devidamente registrado e de fácil acesso, objetivando evitar desgastes advindos de retrabalhos decorrentes das flexibilizações de entendimentos majoritariamente contraditórios e até confusos.

Cada vez mais a gestão do conhecimento é uma realidade no mundo profissional. A principal fonte de conhecimento não só encontra-se na instituição como faz parte de seu capital intelectual, faz-se necessário o seu gerenciamento. Com a gestão do conhecimento tem-se a importância do treinamento, a educação, todos participantes ativos ou receptivos serão beneficiados pela estratégia, a premiação, como forma de reconhecimento, e a comunicação clara, atingindo todos os níveis afetados. Situação que vem ao encontro com o capital intelectual e a tecnologia da informação; sendo necessária a reorganização desses valores, que muitas vezes se encontram dispersos. Trata-se de uma mudança de comportamento para se agregar valores, o segredo está nas pessoas, nada mais é que criação de valor.

Conforme conceitua Lacombe (2004), o capital intelectual é o capital humano, a qualificação, as habilidades, os conhecimentos e a capacidade de geração de idéias e de inovação da força de trabalho. E, a propriedade intelectual, baseada na informação e formação, atualização e experiência gera riqueza, trabalho e reconhecimento. A atual tecnologia da informação possibilita o desenvolvimento do capital intelectual (STEWART, 1998).

No momento em que a agilidade administrativa reconhece o conhecimento como um bem institucional, buscando meios inovadores de apreender, desenvolver e usá-lo, o propósito de encontrar formas para compartilhar capital intelectual em toda a Instituição ou Administração é determinante para criar novas oportunidades. Quando existe a disposição de mudar rapidamente, existe o significado de respeitar o valor do capital intelectual e avaliar rotineiramente sua contribuição ao valor total dos serviços.

Nesse diapasão, o processo educacional precisa ser constante e renovador. Deve contribuir para que o relacionamento das pessoas no trabalho seja o motor das mudanças, das atitudes e dos comportamentos individuais resultando na sintonia dos resultados eficazes e em consonância com decisões superiores e recursos disponíveis para a atuação do servidor e da Instituição.

Sabe-se que, apesar dos esforços, a situação atual encontra-se aquém do desejado e por isso que se enfatiza, exaustivamente, a necessidade da concretização de um projeto pedagógico profissional que alavanque o conhecimento do servidor e o dote de uma visão sistêmica do processo de trabalho, tornando-o cada vez mais eficiente e produtivo.

Naturalmente, ruídos de comunicação e erros ocorrerão durante o processo de execução do serviço, porém há de se levar em consideração a quantidade destes e o que se resulta em retrabalho. Há de se apurar até onde vai o desconhecimento das ferramentas disponíveis para o aprimoramento profissional, das sanções e punições que se traduzem a insegurança no desempenho do servidor, afinal de contas é o servidor o instrumento essencial para a realização das atividades inerentes aos serviços.

Para que se possa atingir uma situação adequada, o processo de aprimoramento do trabalho deve ser contínuo, vibrante, produzir nas pessoas a vontade de solucionar problemas, de propor e de sugerir medidas mais eficazes, enfim deixar de fazer de forma automática e fazer a diferença, pois o desconhecimento e inércia são poderosos geradores de problemas.

Os servidores atendem uma clientela desejosa de informações precisas, corretas, que se traduz em trabalho de qualidade e precisão, sem percalços, retrabalhos e conflitos. Quando se trata de atender aposentados e pensionistas surge um quadro nebuloso que esbarra na instabilidade, na insegurança, na divergência e conflitos entre regras, a ensejar rápido delineamento certo e claro de aplicabilidade e de operacionalização no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. Os trabalhos com esse público-alvo envolvem a análise adequada e precisa das leis e suas alterações, enfim de todas as normas, regulamentos, dispositivos, pareceres jurídicos e administrativos que convirjam para a melhor fundamentação do benefício, seja de aposentadoria ou de pensão, nas suas mais variadas espécies: com ou sem paridade; por datas de enquadramento, por invalidez ou não; compulsória; proporcional ou não, com ou sem artigos previstos em lei desde que atendam aos requisitos legais.

É necessário um alinhamento entre executar atividades com qualidade, o uso adequado das ferramentas e recursos disponíveis para a promoção da eficácia nos resultados, é de fácil

observação que os prejuízos ocasionados nesse fluxo, esbarram em custos desnecessários para a Administração, evidente desequilíbrio entre ônus e bônus.

A qualificação, nos dias de hoje, é um imperativo reconhecido pelo Governo, através de planos de capacitação (PAC 2009) de forma continuada, os quais são operacionalizados nas suas mais diversas entidades e escolas.

Capacitar é a melhor forma de levar um bom resultado a todos e, se a capacitação traz benefícios em relação ao processo de desenvolvimento profissional e institucional, também pode se transformar em atitude concreta para definir medidas de avaliação em relação ao processo/tempo.

3 ESTAGNAR X NEGOCIAR

Com propriedade, Márcia Cunha Teixeira afirma que de maneira geral, não há também sistema de progressão salarial que valorize o mérito do servidor. Normalmente, há acréscimo na remuneração considerando-se o fator tempo, com os chamados “adicionais de tempo de serviço”, isto é, a administração pública remunera por inércia, sem avaliar o desempenho, sem aferir a eficiência dos serviços prestados. Constatamos, ainda, que de modo geral é comum encontrar um servidor no mesmo cargo toda a sua vida profissional, permanecendo no mesmo trabalho e fazendo a mesma atividade, anos após anos, sem reconhecimento de seus esforços profissionais e pessoais, quando a partir de sua própria iniciativa busca por melhorar seus conhecimentos. Uma análise subjetiva demonstra que a indiferença por parte da instituição causa desmotivação, desestímulo e impede que o servidor tome atitudes diferenciadas colocando a disposição todo seu potencial (TEIXEIRA, 2007).

Com todas as iniciativas promovidas pelo Governo, já é possível rever e reverter esse quadro, é o início da construção de uma base inteligente para estabelecer agilidade e flexibilidade. No entanto, é necessário o empenho de todos os envolvidos, e, apesar da aceleração dos movimentos e demandas por agilidade nos processos, o avanço nessa direção tem sido lento.

Nesse sentido, observa-se que a capacitação profissional do servidor não tem um viés de continuidade efetiva. O Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, instituído pela Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre capacitação profissional. Em seu Artigo 87 determina que, após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses,

para participar de curso de capacitação profissional, não podendo acumular tais períodos de licença. Existe a possibilidade de participação em programa de treinamento, regularmente instituído, ou em programa de pós-graduação *stricto sensu* no País, além de participação em missão ou estudo no exterior, quando autorizado o afastamento, conforme o regulamento.

A regulamentação, todavia, deu-se aquém do desejado, tendo efetivamente regulamentada uma política clara de capacitação, através do Decreto Federal nº 2.794, de 01 de outubro de 1998, revogado pelo Decreto Federal nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituindo com maior assertividade a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direita, Autárquica e Fundacional, regulamentando os dispositivos supra mencionados da Lei Federal nº 8.112/90. A julgar pelo longo lapso temporal, muito há que ser feito, no sentido de atender a necessidade inescapável de se capacitar e dotar de meios de aprimoramento e de eficácia o trabalho do servidor, corrigindo evidente descompasso de capacitação profissional mais ampla e democrática.

João Geraldo Piquet Carneiro, em seu ensaio, destaca que nos últimos anos diante da crise fiscal que atingiu sobremaneira a administração pública, as condições de trabalho do servidor se deterioraram de maneira significativa. Uma delas, de grande importância, foi o declínio do sistema de mérito e, assim, a perda de perspectiva de ascensão profissional (CARNEIRO, 1998).

Ainda considerando Carneiro (1998) que em seu ensaio observa, com muita propriedade, que outro fator menos visível, mas, porém não menos relevante, é a completa ausência de orientação dos servidores sobre questões éticas. Note-se, como prova dessa despreocupação, que as comissões de ética previstas no Código de Ética dos Servidores Cíveis, de 1994, jamais foram criadas.

O serviço público depara-se com uma oportunidade histórica de promover eficiência, eficácia e efetividade na composição de profissionais com qualidade, eficácia nos resultados, mesmo que em longo prazo. A instituição é um organismo vivo formado por um grupo humano, na qual deve existir o compromisso de bem-estar, o sincronismo necessário para ensinar e aprender como obter benefícios dos recursos disponibilizados.

Sendo a gestão pública composta por pessoas, cabe ao gestor/instituição transformar essas pessoas em agentes eficazes de mudança e melhoria contínua. Se por um lado tem-se o serviço público vinculado a regras, e a elas o dever de obediência, por outro, existe o fator humano que precisa sentir algo a seu favor, a validação de uma política menos punitiva e mais esclarecedora difundindo princípios e regras. Excluindo-se, neste caso, mecanismos destinados a impedir as principais formas de corrupção.

Oportuno mencionar o trabalho de Henry Mintzberg (1998), quando registra que os japoneses deixaram claro que não há substituto para a dedicação humana. Uma organização sem comprometimento humano é como uma pessoa sem alma; ossos, carne e sangue sem impulso vital. Os governos precisam desesperadamente de impulso vital.

Registra-se, oportunamente, o ensinamento da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2010), quando afirma que o processo de melhoria da qualidade do trabalho e de seus produtos começa, antes de tudo, no desenvolvimento dos recursos humanos. No que, para tanto, pode a avaliação de desempenho vir a ter um papel importante.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação é ferramenta essencial para que se possa medir as variáveis que determinam os fatores destacados como sucesso do processo, garantir que as condições definidas foram atendidas; possibilitar o estabelecimento de objetivos razoáveis e atingíveis; permitir a comparação com parâmetros adequados; colocar prioridade de atenção nas áreas identificadas determinado ação para otimizar os resultados; identificar, justificar e aplicar os recursos disponíveis; retroalimentação do sistema e orientação para o esforço por melhoria, conforme ensinamento de Fleury e Fleury (2000).

Análises realizadas devem ser comparadas aos resultados como o que seria desejado. As diferenças encontradas devem ser associadas com as práticas e com a operação dos processos, segundo orienta Oakland (1994).

São vários os aspectos da avaliação de desempenho, no entanto, o mais importante deles envolve coletar informações sobre desempenho e resultados, novos meios de determinar o desempenho dos administradores, organizações e servidores e auditorias internas aperfeiçoadas. (Relatório da OCDE, 2010).

A avaliação de desempenho assume um papel de extrema importância no processo de capacitação e por ele é influenciado, considerando-se que determinada à quantia de recursos a ser alocada para um programa de capacitação, somente a avaliação poderá informar se a provisão é mais eficiente e eficaz.

Em sua Dissertação de Mestrado, Ieda Frasson destaca com singularidade diversos autores que com sabedoria bem definem e esclarecem que a avaliação não se restringe apenas a diagnosticar, mas a corrigir o curso das ações, no momento em que os programas estão sendo executados, fornecendo, portanto, subsídios aos decisores (Perez, 1998, p. 67). O mesmo sentido da avaliação é concebido por Aguilar e Ander-Egg (1995, p.26) ao defender

que a avaliação só tem sentido no medida em que serve para tomar decisões concretas (UFSC, 2009).

Acrescenta, ainda, que concebida desta forma, a avaliação sistemática, contínua e eficaz surge como uma ferramenta gerencial poderosa (Costa e Castanha, 1998). Com isto, a avaliação passa a ser a única ferramenta que pode demonstrar, baseada em evidência empírica, qual é o problema e quais as ações que podem ser adotadas para solucioná-lo (Chelimsky, 1994). A presença dos critérios de eficiência e eficácia pode ser encontrada na definição utilizada por Cohen e Franco (1998), ao conceituarem avaliação como “uma atividade que tem como objetivo maximizar a eficácia dos programas na obtenção de seus fins e a eficiência na alocação de recursos para a consecução dos mesmos”.

Destaque enriquecido com o fato de a avaliação consubstanciar-se em uma apresentação clara das regras estabelecidas, no rigor metodológico, na análise crítica e consciente, que leva a diagnósticos válidos e confiáveis, evitando conclusões superficiais (PESTANA, 1998) é que lhe confere o caráter de legitimidade. Com isso, atende também aos princípios de validade e confiabilidade resultantes das exigências do método científico, aliados aos princípios de praticidades, utilidade e oportunidade, que decorrem do caráter prático da pesquisa avaliativa (AGUILAR e ANDER-EGG, 1995).

Considerando a fundamental colaboração do Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), é importante mencionar que, realizando a avaliação de desempenho, é possível discutir e avaliar, em vários níveis, o desempenho da organização, do grupo ou da equipe e o do indivíduo. A capacidade de medir e avaliar o desempenho, em qualquer destes níveis, depende da capacidade de descrever os resultados desejados das atividades da organização de uma forma suficientemente operacional. Os sistemas que premiam o desempenho organizacional são sempre baseados em tais descrições e as expectativas da equipe ou o desempenho individual devem sempre refletir as metas da organização. O conceito de desempenho adquire novas dimensões quando se passa da organização para a equipe e o indivíduo. Ele deixa de ser apenas uma questão de fazer as coisas certas e da maneira certa para envolver, também, o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho e a sua contribuição para o bom funcionamento de uma organização.

Historicamente, no âmbito no Serviço Público, o assunto tem sido tratado de forma constante, conforme Paulo Godoy (2005), na sua tese de Mestrado em Administração, citando vários autores, diz que: as primeiras diretrizes para aplicação de Avaliação do Desempenho na administração pública brasileira surgiram com a Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, a chamada lei do reajustamento e que, desde então, surgiram quatro sistemas de avaliação

(1934, 1960, 1977 e 1980), todos reafirmando a meritocracia como critério absoluto e condicionando a progressão funcional a um bom desempenho.

Atualmente, o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, regulamenta os critérios e procedimentos a serem observados para a realização das avaliações de desempenho institucional e individual.

Por ocasião do Seminário “Avaliação de Desempenho” da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi debatida a importância da avaliação e sua integração a um sistema maior de gestão do desempenho, além do aprimoramento de experiências e conhecimentos sobre o tema, no sentido de subsidiar os órgãos e entidades na aplicação da nova sistemática de avaliação de desempenho, regulamentada com a publicação do Decreto acima referido.

De acordo com o Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, em 2009, o novo paradigma para a realização da avaliação de desempenho foi previsto. Na Medida Provisória nº 431, de 14 de maio de 2008, convertida na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, foi definido, como mecanismo para a realização da avaliação de desempenho, o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e das entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do Executivo Federal. Os objetivos da avaliação de desempenho são: promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal.

Assim, como vantagem da aplicabilidade da avaliação de desempenho tem-se a sua contribuição com o planejamento estratégico e a gestão da força de trabalho, na sua dimensão e custo, quantidade de servidores; colaboração para a promoção de metas globais de eficiência; definição e atualização periódica das metas; definições de carreiras e sua remuneração; colaboração com o fortalecimento do governo quanto às competências e reformas da gestão de recursos humanos; promoção e aquisição da capacidade de talentos no quadro de pessoal e na construção do desempenho pautado, inclusive, no treinamento e aprendizagem, encontrando recursos na capacitação como ferramenta facilitadora desse processo.

Ainda, no âmbito do Serviço Público, a Portaria do Tribunal de Contas da União - TCU nº 180 de 27 de abril de 2009 enfatiza que a avaliação é um processo que envolve avaliador, servidor e chefia imediata, além de contemplar o planejamento das metas do

servidor para determinado prazo, o acompanhamento das atividades realizadas ao longo do período e a atribuição de notas relativas ao desempenho profissional

Muito foi escrito sobre as estratégias e planos para melhorar o desempenho, quase todos focando em como administrar a força de trabalho e fazer com que os servidores públicos tenham um melhor desempenho. A última década gerou uma riqueza de literatura sobre administração que oferece diferentes modelos e recomendações, embora a maioria esteja apenas preocupada com o mercado privado. (Relatório da OCDE, 2010).

A avaliação sistematiza o acompanhamento na medida em que busca o que avaliar; como avaliar, quando avaliar, procurando medir a efetividade do programa em momentos de fundamental importância para o diagnóstico e se necessário o realinhamento de propósitos.

Possibilita acompanhar o trajeto das competências e de sua eficácia ao longo do tempo. Aperfeiçoa o que está funcionando, revê o que pode estar errado, facilita e fornece muita informação para a identificação e disposição correta dos recursos, evita correr riscos e pode resultar em reavaliação de estratégias, e ainda oferta componentes que indicará se os resultados esperados estão sendo alcançados e se existe necessidade de implantar ou de se rever o plano de capacitação da força de trabalho para aperfeiçoar ou formar as competências identificadas como necessárias.

Ao favorecer a reflexão individual, estimula a união das partes envolvidas no processo, evidencia as questões relacionadas aos desempenhos e às competências individuais e do grupo, facilita o sincronismo entre as expectativas institucionais e individuais de desenvolvimento profissional, de desempenho e das metas, da tomadas de decisão quanto à progressão e promoção dos servidores e identifica as necessidades de capacitação, corrigindo desempenhos inadequados.

Estimula o diálogo entre chefes e subordinados e aperfeiçoa a comunicação com os níveis hierárquicos, considerando que o desempenho do indivíduo tem sua fonte na competência individual no trabalho, que é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo que a avaliação desse conjunto antes e depois do processo pode apresentar a diferença de resultados que indicam se houve ou não aprendizado através do programa de capacitação aplicado, com que servidores o programa obteve sucesso ou falhou, sendo um importante instrumento para um redirecionamento futuro (Kirkpatrick e Koehler – texto traduzido e adaptado do original por Ornelas e Ornelas).

A noção de competência aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências agregam valor econômico para a

instituição e para o indivíduo equivale a valor social. Convém, ainda, destacar que os objetivos institucionais estratégicos poderão ser convertidos em padrões desejados quando se tratar de medição de desempenho. Isso levará ao desenvolvimento de uma escala de valores utilizada para comparar os padrões desejados com os realmente obtidos, uma vez que o desempenho procura quantificar, utilizando indicadores específicos para a meta a ser atingida. Antes de se definir onde ou o que se deve medir, é preciso analisar componentes como: pessoas, instituição e seus objetivos.

Por fim, a qualidade no serviço público é antes de tudo qualidade de serviço, que é sinônimo de eficácia; é a capacidade de atender a uma necessidade ou mudar para melhor uma determinada situação (saúde, educação, etc.). A avaliação traz consigo outro aspecto não menos importante que os já expostos, o enquadramento de uma perspectiva sistêmica da instituição que pode conduzir na evolução da cultura institucional, na mesma proporção em que os novos papéis profissionais do servidor público sigam a nova postura do cidadão, hoje tão evidenciada pelo conhecimento de seus direitos e exigente por resultados e qualidade.

5 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A Negociação Coletiva é um processo que tem como objetivo a gestão de conflitos, busca a interação social entre os interessados, visando que tais conflitos sejam direcionados para uma verdade que satisfaça as partes. Um dos principais, senão o único, mecanismo para a administração de conflitos é a Negociação Coletiva, a qual concebe o reconhecimento da legitimidade dos interesses daqueles que buscam estabelecer ou restabelecer um relacionamento proveitoso para as partes envolvidas. Propor qualquer possibilidade de Negociação Coletiva evidencia o reconhecimento de que é possível gerir as divergências, mesmo que esse processo exija esforços de ambas às partes, sem renegar a existência do conflito.

A negociação é um mecanismo de decidir mudanças e com que rapidez essas mudanças devem ocorrer, se nutrido um espírito de confiança, estímulo de novas oportunidades para um Estado mais capaz e produtivo.

A Negociação Coletiva encontra-se, como decidiu o Tribunal Superior do Trabalho quando conclui que é preciso prestigiar e valorizar a negociação coletiva assentada na boa fé, como uma forma de incentivo à composição dos conflitos pelos próprios interessados. Inclusive, ressalta que condições de trabalho e de salário, livremente ajustadas, devem ser

prestigiadas, sob pena de desestímulo à aplicação dos instrumentos convencionais, hoje alçados ao nível constitucional.

Negociar é a arma mais eficaz na redução de divergências e os caminhos que vêm sendo percorridos e estão sendo construídos de forma coletiva, levando em conta os interesses institucionais, do gestor, usuários e trabalhadores, de forma amplamente democrática, com regras, normas e a participação social da comunidade. Contempla as necessidades do indivíduo com base nos direitos humanos, direito à informação ao cidadão, à socialização da medicina, à saúde, não como uma forma de cuidar da doença, mas, principalmente para não adoecer.

A instalação da Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde, - MSNP/MS em 25 de setembro de 2003, que integra a estrutura da Mesa Nacional de Negociação Permanente, regida por princípios, objetivos e regras gerais de funcionamento, estabelecidas no Protocolo e Regimento Institucional da Mesa Nacional Negociação Coletiva entre outros objetivos, visou, basicamente, atingir dois importantes objetivos: permitir que a administração pública busque a consolidação de uma relação democrática do trabalho e que a gestão de conflitos possa assegurar aos servidores mudanças quanto à melhoria das condições de trabalho e da qualidade dos serviços oferecidos e prestados à população.

A não ser pelo Serviço Público, analisa-se o papel do Estado no desenvolvimento da negociação coletiva entre empregadores e empregados que é ressaltado por Otavio Pinto e Silva, conforme o previsto pelas normas internacionais vigentes, inclusive no território nacional. Ensina que ao Estado cabe não somente permitir, mas, também, se necessário, incentivar e promover o pleno desenvolvimento da negociação coletiva. Cogita-se, portanto, de uma atuação positiva estatal: não basta o reconhecimento formal ao direito de negociação. É preciso ir mais além, com a adoção de medidas de fomento ao entendimento de empregadores e trabalhadores, visando à efetivação de convênios coletivos.

Em sua Dissertação, Mauricio Rodrigo Tavares Levy, mencionada com muita propriedade o apontamento de Maria Inês Correa de Cerqueira Cesar Targa de que a Negociação é a atividade não adversarial de solução de conflitos, desenvolvida mediante um processo encetado pelas partes nela interessadas, sem o auxílio de terceiros, que dura um determinado período e se destina a construção de um acordo total, parcial ou temporário. Em linhas singelas e de fácil compreensão, a negociação é a atividade que as partes interessadas desenvolvem com o objetivo de construir um acordo.

A Negociação Coletiva exerce um papel de resgate, num passado não distante e até bem próximo, houve um movimento favorável a que o servidor público se desinteressasse das

questões inerentes a sua vida profissional, existe um aspecto que não se pode ignorar que são aqueles avançados, os menos avançados e aqueles que estão atrasados. É um resgate de compromisso de todos os atores envolvidos. Não há como discordar quando se entende que a força do grupo supera a fragilidade do indivíduo. Além disso, a relação trabalhista instituição/servidor público está fragilizada. É importante a negociação coletiva com o propósito de inserir um sistema de avaliação de desempenho profissional e institucional, buscando-se a capacitação como parte integrante de um programa de formação voltada para o desenvolvimento.

A Negociação Coletiva permanente tem como valor a ser perseguido e como mecanismo mais adequado contemplar os interesses conforme a necessidade, e equacionar a visão de quem pede e a visão de quem pode oferecer ou não o solicitado, é preciso estabelecer metas para o processo negocial que permitam a aferição dos resultados com critérios objetivos.

Não se pode perder a oportunidade de substanciar o entendimento de que a Negociação Coletiva é de fundamental importância e ferramenta ideal capaz de conciliar interesses coletivos, instituir sistema circular de valores, ainda que de forma cotidiana configurando a micro negociação, pode estabelecer estratégia de desenvolvimento sinalizando o replanejamento do trabalho através de atitudes concretas promovendo resultados práticos.

6 QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO

Concretizar a qualificação como regra para capacitar o servidor na execução de sua atividade e constante atualização do conhecimento para obter eficácia e eficiência do trabalho público e comprometimento profissional da atividade pública, bem como dar voz aos servidores na construção de um canal de diálogo para a interação do conhecimento, responsabilidade, disseminação coletiva e uniforme, comprometimento de ambas as partes a favor de uma coletividade, como ferramenta da construção do processo de avaliação.

O momento aponta para um processo em desenvolvimento entre Recursos Humanos e Ministério da Saúde, o cenário pulsante desse momento de mudanças e do momento específico do Serviço Público conduz a pensar na implantação de estratégias de comprometimento entre as partes.

A gestão dos servidores públicos está mudando. O bom desempenho deve ser premiado e o desempenho insatisfatório precisa de assistência. Incentivos devem ser providenciados para o desenvolvimento pessoal e institucional e a inovação deve ser

encorajada. Os servidores devem ser encorajados a prestar um bom serviço e a aumentar suas próprias capacidades e competências. Isso será muito difícil se a gestão por regras e regulamentos não for substituída por esferas de discricção gerencial e responsabilidade por resultados e pelo desempenho. (ENAP. 2009)

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico para a elaboração deste trabalho foi baseada no estudo de caso com abordagem qualitativa, aplicação de questionário, entrevista livre, pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema abordado utilizando meios eletrônicos e impressos, variáveis observadas através da vivência, experiência prática e familiaridade com o tema.

Os resultados demonstrados foram colhidos e concluído através dos servidores inseridos e atuantes no local de pesquisa

Os dados foram coletados através de um questionário distribuído para um grupo de 31 servidores, sem controle ou manipulação do experimento, servindo para documentar a prática e formalizar o conhecimento extraído de contexto natural de ocorrência junto aos servidores de um determinado grupo, como amostra parcial do universo de servidores do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em São Paulo.

Para apurar as respostas dos entrevistados convidou-se 31 servidores de forma democrática, indagando se estaria disponível para colaborar na construção dessa pesquisa, deixando claro o direito de responder ou não. Os critérios utilizados de muito, moderado, pouco ou nada, significam as possibilidades de mensuração dos dados coletados.

Com o propósito de atingir o maior grau de confiabilidade possível nos resultados da pesquisa, procurou-se abranger “x” número de servidores, atingindo assim metade dos servidores ou da população do universo pesquisado.

O Estudo de Caso se deu como forma de estratégia aplicada no presente estudo, apoiando-se na utilização de questionário como forma de coleta de dados para que a partir de uma quantidade de respostas, analisar e concretizar a Capacitação como foco para a Avaliação de Desempenho, a aplicabilidade e sua importância no que se refere a desempenho, visando gerar qualidade nos resultados.

8 RESULTADOS

Desde 2005, de modo geral, a implantação do Plano Anual de Capacitação tem logrado êxito. No âmbito do Serviço de Pessoal Inativo, a equipe conta com 62 pessoas, nos últimos 03 anos diversos servidores participaram dos cursos promovidos pelo plano. Conforme informação do Setor de Treinamento, o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em São Paulo conta com 495 servidores e é corriqueiro um servidor participar de vários cursos e outro não participar de nenhuma atividade, todavia a capacitação está acontecendo.

É necessário considerar também as dificuldades encontradas na aquisição de cursos, seja por catálogo ou não. Diante de prazos exíguos, a verba disponível pode vir a ser recolhida, e por problemas administrativos, burocráticos e jurídicos podem ocorrer prejuízos na tentativa de promover a qualificação dos servidores. Observe-se que, muitas vezes, a dependência do processo licitatório, no caso de contratação de cursos para servidores, nem sempre corresponde à agilidade do mercado e dos prazos necessários ao cumprimento dos programas governamentais, ficando prejudicado o desenvolvimento de tais programas.

A amostra populacional dos servidores ocorreu no Serviço de Pessoal Inativo e sua descrição está respaldada em informações extraídas da legislação e da intranet do Ministério da Saúde. Foi definida durante o processo de pesquisa ao mesmo tempo em que se iniciou a distribuição dos questionários para coleta de dados no período de 19 a 23 de agosto de 2010. O universo pesquisado tem sua equipe formada por 62 servidores, o questionário distribuído definiu o tamanho da amostra de 50% (cinquenta por cento), ou seja, foram distribuídos 31 questionários. Durante a pesquisa 07 servidores desistiram de responder e 03 não autorizaram a divulgação dos dados. Assim, o grupo respondente representa 67,7% da população pesquisada, ou seja, para 31 questionários distribuídos, obteve-se o total de 21 respostas com divulgação autorizada.

O questionamento envolveu: Qual a importância da capacitação? Em que grau você se sente capacitado? Você entende que a capacitação promove a competência? Você acredita que treinamento traz benefícios para o trabalho? Você concorda com avaliação de desempenho? No caso de avaliação de desempenho, você ampliaria sua capacitação?

Merece destaque que, do universo de respostas, apenas 02 respondentes referem-se a novos servidores, o que muito embora não seja o assunto discutido neste trabalho. Mas, evidencia um aspecto que sofre solução de continuidade quanto à demanda por sucessão, dado o momento de vida dos participantes que, na maioria, está muito próxima da aposentadoria.

O servidor ocupante do cargo de nível médio, mas com escolaridade superior apresenta um percentual de 52% ou 10,99 servidores. E com especialização apenas 02 servidores que, em um universo de 62 pessoas, 31 participantes e 21 respondentes, representa um quantitativo muito baixo. Todavia já espelha o avanço institucional de capacitação, nesse sentido, despontando a qualificação da mão-de-obra dos servidores. O Gráfico nº 1, a seguir, apresenta o nível de escolaridade dos servidores que participaram do estudo, objetivando verificar e constatar o interesse dos servidores quanto à capacitação, mesmo que ainda não de forma específica.



Gráfico nº 1. Nível de escolaridade.

Fonte: Pesquisa realizada com os Servidores do Serviço de Pessoal Inativo do Ministério da Saúde em São Paulo

O gráfico 1 destaca com representatividade o nível de escolaridade dos servidores participantes. O universo de 21 respostas obtidas equivale à categoria de agentes administrativos cuja função é de nível médio, no entanto 10,99 servidores têm formação superior, 1,75 servidores têm formação em especialização e 8,26 mantiveram o patamar da categoria de ensino médio ou a alfabetização como exigência mínima. A média de tempo trabalhado no serviço público é de 25 a 30 anos e a faixa etária tem variação de 30 a 59 anos.

Na continuação, os servidores responderam sobre a importância da capacitação. A amostragem indicada, no Gráfico nº 2, demonstra a opinião de que a capacitação é um fator de muita importância para os servidores, que o treinamento traz benefícios para o trabalho e que a capacitação promove a competência. As demais possibilidades não foram respondidas.

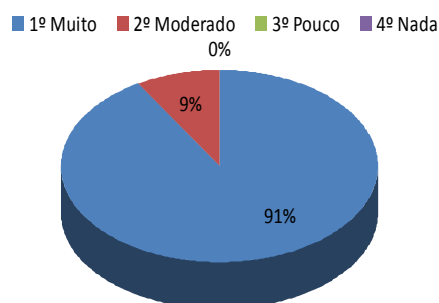


Gráfico 2: Importância da Capacitação

Fonte: Pesquisa realizada com os Servidores do Serviço de Pessoal Inativo do Ministério da Saúde em São Paulo

Desse modo, o segundo gráfico permite analisar que cada servidor consegue perceber a necessidade de se manter atualizado no seu ofício, embora não haja um cronograma de capacitação vinculado as mudanças institucionais quanto à legislação e a tecnologia que capacite os multiplicadores e socialize a informação institucional ou educacional para o trabalho.

Torna-se interessante a comparação com o gráfico anterior, individualmente o grau da capacitação apresenta-se quase o inverso deste segundo gráfico, a capacitação institucional tem um grau de importância muito elevado em relação a sua própria capacidade e demonstra a necessidade de apropriação do conhecimento organizacional e técnico no exercício da sua atribuição que se altera dia a dia através das normas, leis, decretos, etc.

O interesse do servidor público aqui pesquisado reconhece a importância da capacitação como instrumento de melhoria do serviço público e ao dar importância para a necessidade da capacitação para o trabalho, também demonstra um profundo interesse profissional a sua atividade diária e ao exercício da cidadania em uma instituição pública e nas metas institucionais de eficácia e eficiência.

Importante observar e acrescentar que o interesse pela capacitação para o trabalho é hoje em dia o meio mais concorrido no exercício de qualquer profissão ou atividade, pois agrega valores não só do conhecimento, mas busca aprimorar a gestão pública bem como os seus serviços e respeito aos seus usuários ou a população no seu todo, dando-lhes dignidade e cidadania constitucional.

Diante dos dados apresentados, conclui-se que o interesse institucional é compartilhado pelos servidores em produzir serviços de qualidade ao cidadão como reza a nossa constituição vigente, basta observar a alta pontuação para a opção “muito”.

O Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde instituída pela Portaria nº 1.121 de 23 de maio de 2006 e atualizada pela Portaria 1.590 de 03 de julho de 2007, constitui o referencial para a construção advinda da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. A complexidade da necessidade de uma articulação intra-institucional culminou na elaboração de um Plano Anual de Capacitação a espera da atitude dos seus servidores e melhoria da produtividade.

No tocante à variação da necessidade de capacitação, os servidores entendem que o grau de capacitação tem sido moderado, conforme Gráfico nº 3 a seguir.

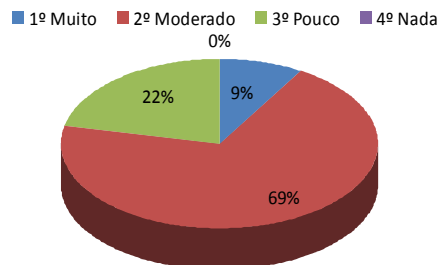


Gráfico 3: Variação da necessidade de capacitação

Fonte: Pesquisa realizada com os Servidores do Serviço de Pessoal Inativo do Ministério da Saúde em São Paulo

Ainda com relação ao gráfico 3, observa-se o alinhamento com a importância da Capacitação demonstrada no gráfico 2, interlocução direta com o conteúdo do trabalho, ao apontar a necessidade e relevância da capacitação. Observa-se que os servidores que já possuem certa experiência, ainda permanecem trabalhando para conquistar a aposentadoria integral e nenhum dos servidores julga ter conhecimento integral da sua atividade e percebem, buscando aprimoramento.

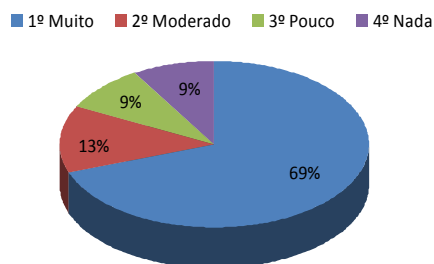


Gráfico 4: Promoção de competências

Fonte: Pesquisa realizada com os Servidores do Serviço de Pessoal Inativo do Ministério da Saúde em São Paulo.

A capacitação promove a competência e facilita sua aplicabilidade, conforme entendimento dos respondentes demonstrado no gráfico 4, o que significa que a capacitação permite que o servidor tenha a segurança do conhecimento no exercício de sua atividade com propriedade, embora haja uma variação diversa dos demais respondentes nas frações de moderado, pouco e nada. Constata-se que o questionamento elaborado responde ao interesse institucional e funcional, tecnológico e comportamental compartilhados com os interesses institucionais.

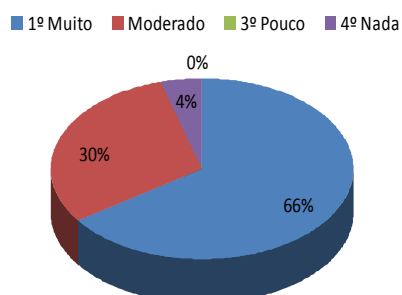


Gráfico 5: Créditos à Avaliação de Desempenho

Fonte: Pesquisa realizada com os Servidores do Serviço de Pessoal Inativo do Ministério da Saúde em São Paulo

A avaliação de desempenho é aprovada por parcela significativa dos respondentes conforme evidencia o gráfico 5.

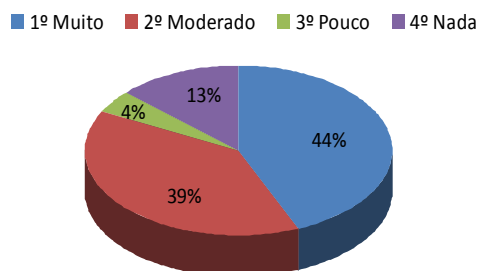


Gráfico 6: Interesse do Servidor pela capacitação em relação a avaliação de desempenho.

Fonte: Pesquisa realizada com os Servidores do Serviço de Pessoal Inativo do Ministério da Saúde em São Paulo

Destaca-se ainda que a maioria dos servidores respondentes registra opinião favorável a capacitação com relação a avaliação de desempenho que é um fato novo para o momento e que está amparada pelo Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. Num tempo passado, as avaliações eram feitas não de forma composta: instituição e servidores, e sim de forma mais conservadora e por antiguidade, que hoje se apresenta de forma inovadora, e divide o processo de avaliação institucional, auto-avaliação, e da equipe como visão coletiva e democrática, promovendo o interesse mútuo.

Ressalta-se, ainda, que o gráfico acima apresenta um pequena parcela de pouco interesse pela capacitação em relação à avaliação de desempenho, que corresponde ao gráfico 5 quanto ao pouco crédito à avaliação de desempenho, evidenciando a falta de entendimento e a necessidade de conhecimento mais detalhado vinculado a negociação no trabalho público que promoveria esclarecimentos e entendimentos teóricos da legislação pertinente e a rotina diária de cada atividade como por exemplo a formulação de passo a passo do trabalho. O diálogo como um canal efetivo de informação, resultaria no consenso para as partes envolvidas, reduzindo conflitos e desentendimentos de forma negociada e democrática.

Cabe observar que os fatores que receberam maior índice de favorabilidade positiva foram: a importância da capacitação, a necessidade de capacitação, promoção de competência e créditos a avaliação de desempenho, em contraponto ao percentual desfavorável relativo ao fator capacitação em relação à Avaliação de Desempenho, dados que refletem a opinião individual de cada servidor respondente.

Note-se que o resultado da pesquisa está alinhado com o propósito Institucional e que algumas considerações podem ser realizadas com os dados apresentados, quer seja com a demonstração da concordância dos servidores com a capacitação, ou quando se observa que a percepção do grupo vai ao encontro da proposta da Administração.

Ao analisar os gráficos acima é possível elaborar as necessidades para formalizar o entendimento do que almeja a classe dos servidores do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em São Paulo, que trabalham na área de Recursos Humanos do Serviço de Pessoal Inativo.

Da análise, outro aspecto verificado é a existência de pontos positivos quanto ao enriquecimento do trabalho no que diz respeito à aquisição de novos conhecimentos ou reciclagem dos já existentes, com acesso as informações e ferramentas para a realização de tarefas e procedimentos, inclusive com acesso a treinamento específico quando necessário.

Contudo, se na percepção do grupo pesquisado a capacitação está alinhada com suas necessidades e da Instituição, nota-se que há arestas a aparar, pois 10 pessoas não responderam ao questionário, respectivamente, 03 pessoas não assinaram o termo de consentimento, e 07 pessoas desistiram de respondê-lo, quantitativo que necessita de resgate ou, no mínimo, apurar os motivos pela não participação, registrando-se uma lacuna que aparece talvez como desinteresse, desânimo ou frustração, distanciamento de um fator fundamental para que as pessoas atuem como recursos diferenciados e o comprometimento com resultado almejado.

Constata-se o fato que espelha o longo período de exclusão dos servidores do ex-INAMPS que corresponde aqueles que ingressaram no serviço nos anos 80 e que caminha para a aposentadoria e não vislumbra nenhuma perspectiva de carreira por diversas razões.

O Plano Anual de Capacitação tem por objetivo a geração de oportunidade de crescimento dos servidores do Ministério da Saúde buscando o desenvolvimento social, padronização dos serviços e planejamento estratégico, visando atingir metas em gestão pública e de seus servidores, amparado pelo Decreto nº 5.707/2006, através da Política de Desenvolvimento de Pessoas – Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde.

A devolução do questionário ocorreu *in loco*, gerando entrevistas de livre participação e livre manifestação, evidenciando-se os mais diversos interesses, mas a carência por falta de reconhecimento, a total ausência de crescimento profissional, e, a unanimidade de demanda por melhoras foram às questões mais suscitadas.

Na observação direta foi fácil constatar que as pessoas desejam falar, precisam falar e têm muito para falar, longe de intencionar avaliação profunda e detalhada, e, talvez aos olhos

de um profissional adequado, percebe-se nuances de exaustão emocional, o que insinua que não se deve apenas administrar pessoas, mas sim cuidar dos recursos humanos.

Observa-se a necessidade de uma Negociação que reconheça a necessidade de educação permanente, promovendo mecanismos de planejamento, desenvolvimento, controle, administração e constante revisão dos processos de aprendizagem, que suporte em sua razão o reconhecimento de que a pessoa humana pede mais do que o desenvolvimento material, e, não se pode ignorar, a necessidade de mecanismos para integrar a pessoa na instituição. Capacitar é para os novos tempos do ser humano mais produtivo, respeitado, empreendedor, responsável e competitivo, evoluir com sustentabilidade.

A análise dos questionamentos, das respostas e respectivos gráficos permite concluir que a capacitação promove competências, metas institucionais definidas que promovem a eficiência e o trabalho público com eficácia resultando em uma sociedade mais participativa e democrática, mudando os hábitos e a cultura institucional pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deve-se compreender e interpretar a palavra negociar como uma ferramenta de solução para pequenos e grandes conflitos em prol da subsistência da relação humana.

A ciência da Negociação do Trabalho Público ainda é um espelho da Negociação do Trabalho no SUS, porém no avanço tecnológico e social do trabalho, caminha a passos largos e necessita de constante aprimoramento que deverá acompanhar a nova filosofia mundial de todas as ciências e não como se produzia a algumas décadas passadas onde se limitava a especialização unilateral, hoje a nova linguagem global necessita compreender um todo, não há saúde apenas cuidando da doença e sim, cuidando do meio em que vive, como vive e onde vive, o ser humano necessita do ambiente, de alimento, ferramentas de trabalho, enfim, a vida acontece na interdependência dos organismos e do seu meio. Sem a responsabilidade coletiva, como viver? Como trabalhar?

A construção de uma nova gestão pública que contemple o trabalhador e mudança de filosofia só se pode construir mudando também a postura dos servidores e gestores que são seus atores principais. Na forma historicamente conhecida, de cima para baixo, não representa a condição constitucional democrática. Liberdade com responsabilidade é o caminho mais adequado que vislumbra novos tempos com compartilhamento.

Necessita-se da regulamentação como meio de interlocução, detalhar e compreender a subjetividade do trabalho, da comunicação institucional e as suas transversalidades e a

legalidade entre os setores, gestores e a interdependência da gestão pública como, por exemplo: a vinculação ao Ministério da Saúde, a responsabilidade da gestão financeira do Ministério do Planejamento e a auditoria ou fiscalização de competência da Controladoria Geral da União e ao Tribunal de Contas da União e as questões legais da Advocacia Geral da União. Interdependências setoriais que são meios de aprimoramento da gestão pública, entretanto a divulgação e a educação para a disseminação do conhecimento institucional é uma figura distante e complexa aos servidores pela complexidade e diversidade de informação.

A meta da eficiência pública é desejável e necessária na proporcionalidade da demanda a fim de efetivar o comprometimento constitucional de direito do servidor, usuário ou cidadão de instituições públicas observando a legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e interesse público ou coletivo, executor com dever a ser cumprido como reza a legislação a que ele se vincula.

Fortalecer as atuações com a elaboração de pactos de interesses, definir objetivos, estabelecendo acordos, esclarecendo metas, etc.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em sua I Conferência Nacional de Recursos Humanos da administração Pública Federal (2009) elaborou novos desafios que necessitam do comprometimento coletivo dos servidores e gestores para a mudança institucional, observando a necessidade de replanejamento, foco voltado para a nova filosofia da humanização, manter em alta consideração a capacidade da construção coletiva, a condição do ambiente de trabalho, prevenção da doença profissional, benefícios legais, construção de incentivos, valorização do trabalho.

Sem a intenção de sentenciar esse ou aquele procedimento, mas sim explicar e compreender que a capacitação pode e deve subsidiar a Avaliação de Desempenho. A profissionalização do servidor público é essencial à promoção de inovações na Administração Pública e à melhoria dos serviços prestados ao cidadão. Nas instituições, a preparação das pessoas e a criação de condições para que elas desempenhem suas atribuições funcionais, ao lado da devida valorização do esforço laboral, constituem aspectos críticos para o sucesso. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam os processos de uma instituição e fazem com que as metas estabelecidas sejam alcançadas.

A gestão pública que pretende prestar serviços com excelência deve buscar o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um, e harmonizar os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

A existência de um código binário legalidade/ilegalidade não demonstra adequação ideal para solucionar os modernos eventos que ao surgir, tornam as relações de trabalho complexas, necessitando de agilidade nos movimentos do sistema, que só veio, finalmente, através do mencionado Decreto Federal nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.

Pode-se observar que a agilidade é de fundamental importância quando os processos e recursos tornam-se obsoletos num curtíssimo espaço de tempo, corre-se o risco de que a não implantação desses recursos pode agravar a situação perdendo eficiência e eficácia nos resultados.

O propósito deste artigo não foi analisar como assunto principal, a criação de carreiras ou sua remuneração, mas, não se pode deixar de apontar a existência de discrepâncias salariais, a criação e estruturação de carreiras gerando resultado de desnivelamento de grandiosas proporções em termos de frustrações individuais que prejudica as melhores esperanças.

Informar e formar pessoas, é mais do que auxiliar em novos aprendizados, é também incentivar o interesse pelo próprio crescimento profissional, somando valores aos resultados da instituição, agregando qualidade aos serviços prestados.

A informação é transformada em formação, em conhecimento, em crescimento, em importante medida de avaliação, objetivando resultados concretos, procurando o movimento para retro alimentação de um comportamento amadurecido, com respostas de qualidade a estímulos internos e externos, estímulos que possam despotencializar a falta de ação, profissional, responsável, participativo, comportamento pautado no convencimento que a união do externo e do interno pode trazer ajuda ou prejuízo, é necessário o entendimento que não basta mudar o externo se o interior permanecer imutável. O movimento do sistema sempre será um caminho para a readequação e temporário convencimento do que pode ser próximo do ideal, daí a necessidade de que o conflito seja conduzido como um dínamo na solução de problemas.

Distante de um otimismo ingênuo ou ser vencido pelo pessimismo é necessário provocar, promover e estimular um comportamento carregado de compreensão que difere do conhecimento racional e de técnicas explicativas.

A geração que está passando conheceu mudanças vitais na sociedade, proporcionando e alterando profundamente o modo de ver, sentir e viver. Novos paradigmas foram criados pela tecnologia, principalmente a da informática. Novos conceitos emergiram e se tornaram a base de uma nova sociedade, a exigir constante aperfeiçoamento, a necessidade imperiosa de estudar sempre, da busca incessante por novas técnicas, novas conquistas, novos rumos.

São tempos de mudanças perenes, a novidade hoje, amanhã já é ultrapassada. Pois bem, estes ciclos de mudança refletem novos modos e as transformações advindas exigem que o processo educacional se delineie, se pautem por estas mudanças e se atenha ao futuro e prepare as pessoas a serem receptíveis a este novo contexto.

Hoje em dia não se admite que um servidor público não possua o mínimo de conhecimento no manuseio de um computador e de sistemas usuais de informática, quer seja por sua inapetência ao saber ou por falta de política de atualização profissional.

A Negociação Coletiva também exerce um papel de resgate. Em um passado não distante e até bem próximo, houve um movimento favorável a que o servidor público se desinteressasse pelas questões inerentes a sua vida profissional. Existe um aspecto que não se pode ignorar, ou seja, os servidores que buscaram por crescimento. É um resgate de compromisso de todos os atores envolvidos.

As iniciativas devem ser consideradas e avaliadas, e proporcionar realização profissional da pessoa onde tal iniciativa se manifesta. A valorização de uma ação deve ter em conta o sentido objetivo do ato e o que de pessoal está presente na relação que interessa para os envolvidos.

No fim deste artigo, a conclusão é ter alcançado o objetivo proposto, ou seja, demonstrar a integração dos conceitos “capacitação” e “avaliação de desempenho”, como subsídio para a importância da Negociação Coletiva nesse novo cenário que se descortina com possibilidades, limitação e desafios. Reconhecer a relevância da Negociação Coletiva como, inclusive, instrumento de promoção da Paz Social, por direcionar seus esforços para a sociedade, envolvendo grande número de pessoas, realçando os aspectos dos novos papéis organizacionais, institucionais e profissionais que se apresentam, contudo, sem perder de vista a importância de inculcar nas pessoas a validade da capacitação como elemento de composição para a avaliação de desempenho, abrindo o horizonte para o trabalho de infundir no ânimo dos servidores a possibilidade de crescimento, expansão e qualidade nos resultados.

As constatações desse trabalho convergem para a conclusão final de que a Negociação Coletiva deve e representa a conquista do progresso, representa a transformação num princípio de amadurecimento, culto, inteligente, que são verdades que devem servir de base para evitar a ocorrência de qualquer descuido por parte da Administração, dos gestores e dos servidores.

É um esforço conjunto. O dever de conservar as conquistas, preservar as destinadas à geração de futuras negociações, resultados eficientes e eficazes e ainda defender as que estão em pleno processo de produção, não caminhar às cegas para idéias discricionárias. A

realidade do servidor público está mudando, as necessidades do serviço público estão mudando, as exigências do usuário/cidadão estão mudando. É tempo de fazer crescer e cuidar de si, da gestão, do patrimônio e do valor da força de trabalho que é para o indivíduo e para a instituição pública, cuidar para enriquecer competências, habilidades e atitudes.

É reconhecida e indicada, nos dias de hoje, a necessidade da negociação coletiva, de igual proporção a necessidade de implantar a Avaliação por Desempenho, tendo como foco a capacitação, fator importante de composição para critérios de avaliar, buscar a percepção se houve modificação nos resultados e o comportamento do antes e o depois pelo próprio servidor e seus superiores.

É urgente a necessidade de aprimorar os mecanismos de melhoria dos procedimentos administrativos. Existe no serviço público uma “mão invisível da punição”, o processo disciplinar muitas vezes é tido como mecanismo exemplar de punição e não de correção. Há clara dicotomia entre o servidor dedicado que trabalha, muitas vezes sem respaldo de conhecimento técnico preciso e por isso sujeito à “punição”, enquanto que aquele, que se omite, livra-se da responsabilidade, mantendo-se em zona de conforto, sem cobranças de desempenho que na prática é beneficiado por sua inércia.

O objetivo deste artigo não é o de esgotar o assunto, considerando inclusive que vários autores trataram e tratam deste tema com muita propriedade, todavia, pretende-se entender a importância da Negociação Coletiva como instrumento de movimento para o caminho definido como qualidade, subsidiada pela avaliação de desempenho com foco na capacitação.

É difícil conduzir pesquisas e chegar a conclusões decisivas e rigorosas. E, ainda, o assunto é de inegável e inesgotável fonte de pesquisa, permite sua continuidade e traz outras questões específicas como: Estamos preparados para negociar? Capacitar significa qualificar? A faixa etária do grupo pesquisado influencia no planejamento de metas? Como capacitar adultos interessados em orientação e reconhecimento? Como reconhecer o capital intelectual considerando faixa etária e o tempo trabalhado? A capacitação para um principiante pode ser a mesma para um profissional maduro? Como traduzir as expectativas do grupo? Como alinhar essas expectativas ao objetivo da instituição? A capacitação por processos seria a melhor alternativa? Como acompanhar o desempenho na área de capacitação? Como alcançar a eficácia operacional no ambiente selecionado? Como melhorar a política de remuneração?

Além dos assuntos abordados, e como sugestão de continuidade dos estudos, sugere-se novos estudos para algumas perguntas, já expostas, que se apresentaram durante a realização desta pesquisa, sendo fundamental, no rigor científico, a busca de informações com qualidade, que possam responder as questões e possibilitar a aferição de resultados para a aplicação nas

situações em que a vida apresenta como manifestação na gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos. Aparentemente o ambiente observado tem um bom desempenho, mas é necessário diagnosticar se é real.

É fundamental que a Administração esteja atenta para a estagnação ou inércia profissional e institucional e principalmente a cultural. A comunicação deve ser clara e objetiva, quando a mesma fala e quando ouve o pulsar da Instituição. A negligência em comunicar-se com clareza e ouvir com a mente aberta resulta em resistência a mudança, prejudicando o êxito de qualquer planejamento. A negociação coletiva é o mecanismo que pode decidir e influenciar positivamente na implantação das mudanças, e com que rapidez essas mudanças devem ocorrer, se nutrido um espírito de confiança, estímulo de novas oportunidades para um Estado mais capaz e produtivo.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Maria José; ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

ARAUJO, Florivaldo Dutra de. A solução dos conflitos coletivos entre a Administração Pública e seus servidores. Palestra proferida no XVIII Congresso Brasileiro de Direito Administrativo, set. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e Documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ASSUNÇÃO. Rosiene. Capacitar para Desenvolver, Governo Federal. Disponível em: <<http://www.fomezero.gov.br/noticias/capacitar-para-desenvolver>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO GOVERNO – RELATÓRIO DA OCDE: BRASIL: GOVERNO FEDERAL – OCDE 2010 pg. 204, 205 e 206. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_O_CDE.pdf>. Acesso em: 27 out.2010.

AVILA. Sueli de Fátima Ourique. Novas Demandas de Formação Profissional no Capitalismo Contemporâneo: Adaptação ou Autonomia?

BRAGA, Douglas Gerson. Oficina de Negociação sobre o Novo Modelo de Negociação Permanente: estudo técnico para implantação de sistema de negociação permanente na administração pública federal – Sinpederal. [S.L.: s.n.], 2005.p. 37 (Oficinas ENAP).

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de dezembro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 27 out. 2010.

_____. Decreto n. 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 n. 8.112, de 22 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 14 set. 2010.

_____. Decreto n. 6.114, de 15 de maio de 2007. Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm. Acesso em: 27 out. 2010.

_____. Decreto n. 7133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de

novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008 e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009.
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 27 out.2010.

_____. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispões sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civil da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 20 ago. 2010.

_____. Lei n. 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Altera dispositivos das Leis n.s 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9527.htm>. Acesso em: 27 out. 2010.

_____. Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/93132/lei-11784-08>> Acesso em: 28 set. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20090506/PRT2009-180.doc>>. Acesso em: 25 out. 2010.

_____. Tribunal Superior do Trabalho, 4ª Turma, Acórdão em Recurso de Revista, Rel. Min. Nilton de Moura França, *DJ* 13.12.1996, p.50589.

CARNEIRO, João Geraldo Piquet. O Aprimoramento da conduta ética no serviço público federal. jul-set 1998. Revista do Serviço Público. Ano 49. Número 3.

CHELIMSKY, Eleanor. Making evaluation units effective. In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. **Handbook of practical program evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. p. 493-509.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

COSTA, Frederico Lustosa; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação social de projetos: limitações e responsabilidades. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22. 1998. Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.

DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. Fundação Getúlio Vargas. Instituto de Documentação. 2ª Edição. 1987. p. 993.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Curso a distância. Análise e Melhoria de Processos - modulo 1 – Fundamentos da Análise e Melhoria de Processos. 2009.

Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1138&Itemid=158 >. Acesso em: 23 set. 2010.

_____. Curso a distância. Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira. Módulo 2 – Competências Organizacionais e Individuais. 2009. Disponível em: http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=61&Itemid=33 >. Acesso em: 01 out. 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 1986. p. 340.

FLEURY, A., FLEURY, M.T. Estratégias Empresariais e formação de competências. São Paulo; Atlas, 2000.

GESTÃO DO CONHECIMENTO. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-conceito-de-gestao-do-conhecimento/32153/> >. Acesso em: 15 set. 2010.

_____. Disponível em : http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_do_conhecimento >. Acesso em: 15 set. 2010.

LEVY, Mauricio Rodrigo Tavares. Mediação de Conflitos Trabalhistas e Promoção de Direitos Humanos. Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Direito do Trabalho. São Paulo. 2009.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. Plano Anual de Capacitação: PAC 2009. Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/saude/gestor/default.cfm> >. Acesso em: 22 de agosto de 2010.

_____. Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde, Cartilha, Série D. Reuniões e Conferências, Brasília – DF, 2007

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Secretaria de Recursos Humanos. Apoio aos Diálogos Setoriais. Brasil – UE. Projeto DCI-ALA/2006-698. Ação: Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira. Seminário – Avaliação de Desempenho: Experiências e Conhecimentos. 16 e 17 de junho de 2010.

_____. Programa de Formação de Multiplicadores em Gestão de Pessoas – Desenvolvimento de Instrutores Internos – Escola de Administração Fazendária. Secretaria de Recursos Humanos. 2009.

MINTZBERG, Henry. Revista do Serviço Público - Ano 49 - Numero 4 - out-dez 1998 - Ensaio - Administrando Governos, governando administrações.

OAKLAND, John S. Gerenciamento da qualidade total. São Paulo: Nobel, 1994.

PEREZ, José Roberto Rus. Avaliação de processo de implementação: algumas questões metodológicas. In: RICO, Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais**: uma questão em

debate. São Paulo: Cortez, 1998. p. 65-73.

PESTANA, Maria Inês Gomes de Sá. Avaliação educacional - o sistema nacional de avaliação da educação básica. In: RICO, Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate.** São Paulo: Cortez, 1998. p. 53-63.

PSICOLOGIA E TRABALHO. Avaliando Programas de Treinamento. ORNELLAS. Marco Antonio; Ornellas & Associados. Texto Traduzido e adaptado do original Evaluating Training Programs - The Four Levels - Donald L. Kirkpatrick - Berrett Koehler. Disponível em: <<http://psicologiaetrabalho.blogspot.com/2007/08/avaliando-programas-de-treinamento.html>>. Acesso em: 26 out. 2010.

RÉGNIER, Karla Von Dollinger, Educação, trabalho e emprego numa perspectiva global. Boletim Técnico do Serviço Nacional do Comércio, v.23, n.1, jan./abr. de 1997. Disponível em: < <http://www.senac.br/Informativo/BTS/231/boltec231a.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2010.

RELATÓRIO FINAL DA CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL – 2009 p. 62 e 63

Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf>. Acesso em: 27 set. 2010.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Hugo Pena Brandão e Carla Patrícia Bahry. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências

_____. Fundação Escola Nacional de Administração Pública – v.1, n.1- João Geraldo Piquet Carneiro. O Aprimoramento da Conduta Ética no Serviço Público Federal Ano 49, n.3, 1998.

SILVA, Otavio Pinto e. A contratação coletiva como fonte do direito do trabalho, cit., p.93.

TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira Cesar. Op. Cit. P. 113

TEIXEIRA, Márcia Cunha. A Negociação Coletiva de Trabalho no Serviço Público. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Direito do Trabalho. Universidade de São Paulo. Faculdade de Direito. São Paulo. 2007. p.10.

TIRONI, Luis Fernando. Critérios para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 1991.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Critérios de Eficiência, Eficácia e Efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais. Dissertação de Mestrado. Ieda Frasson. Florianópolis. 2001.

_____. Curso de Capacitação a distância da Universidade Federal de Santa Catarina ministrado em conjunto com o Ministério da Saúde. Mapeamento e Gestão de Competências. Florianópolis. 2009