

## **Desenvolvimento de competências Negociais: O Caso do Curso de Especialização em Negociação Coletiva.**

**Edna do Socorro Ferreira Sales<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo investigar a contribuição do curso de Especialização em Negociação Coletiva no desenvolvimento de competências negociais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, em uma amostra de 31 alunos que haviam concluído as disciplinas nas turmas da região norte (Belém 1 e Belém 2). Utilizou-se um questionário estruturado contendo questões abertas e fechadas, no qual se coletou informações destinadas à caracterização dos sujeitos e à identificação da atuação dos mesmos em negociação coletiva, antes e depois do curso. Os dados foram analisados de forma quantitativa, utilizando-se técnicas da estatística descritiva. Os resultados indicam que na percepção dos alunos o curso contribuiu para o desenvolvimento da competência de negociação. A análise levou ao indicativo de mudanças de comportamento desses alunos na atuação em negociação coletiva após as disciplinas cursadas.

**Palavras-chaves:** desenvolvimento de competências, negociação coletiva, especialização, EAD.

---

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Pará – UFPA. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde pela Universidade Federal do Pará – UFPA, Servidora Pública do Ministério da Saúde, em exercício no Sistema de Proteção da Amazônia da Casa Civil da Presidência da República – Centro Regional de Belém.

## INTRODUÇÃO

Com o Decreto 5.707 que definiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), em 23 de fevereiro de 2006, o conceito de gestão por competência foi incorporado na Administração Pública Federal. Apresentado como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Inciso I, Art 2º), o tema tem demonstrado interesse quanto a objeto de estudo de pesquisas. Nas palavras de Russo (2009, p.58),

Conforme referido na Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009, sobre Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho, essa nova abordagem tem entre seus objetivos: a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; o desenvolvimento permanente do servidor público; a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação. Essas finalidades imprimem aos órgãos da administração pública o desafio do estabelecimento de um novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento de recursos humanos.

Em pesquisa realizada pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), buscou-se conhecer o processo de implementação da gestão por competências. Nessa pesquisa os desafios apontaram para a necessidade de apropriação do tema na administração pública direta e para o desenvolvimento dos agentes envolvidos com o modelo (BRASIL, 2009a). A SRH tem como missão desenvolver a gestão de pessoas da administração pública federal, autárquica e fundacional, de forma a contribuir para a consolidação do estado democrático de direito.

O eixo norteador e transversal de atuação da SRH tem sido o da democratização das relações de trabalho no serviço público. Trata-se de uma experiência em construção, que se iniciou com a criação da Mesa de Negociação Nacional Permanente – MNNP. Atualmente, a SRH/MP debate com entidades sindicais nacionais os meios legais e viáveis para garantir a institucionalização da negociação e os mecanismos para a resolução de conflitos (BRASIL, 2010a).

Segundo a Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo (OCDE, 2010) a falta de cultura e capacidade para negociação coletiva é uma das questões que precisa ser abordada a fim de melhorar a capacidade do MPOG para produzir a reforma da gestão de recursos humanos no nível do Governo Central. As propostas de reforma não são submetidas a um processo de negociação amplo, muito menos à discussão dentro do governo e com os agentes externos.

Com o objetivo de formar servidores públicos para a área de negociação coletiva e democratização das relações de trabalho a SRH em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração desenvolveu o projeto pedagógico do “Curso de especialização à Distância em Negociação Coletiva”, que visa formar 600 (seiscentos) servidores públicos.

Com carga horária de 405 horas, o curso iniciou em maio de 2009 visando contribuir para o processo de institucionalização da negociação coletiva na Administração Pública Brasileira, fomentando uma mudança de cultura no âmbito das relações de trabalho nas organizações públicas brasileiras, criando uma massa crítica de servidores públicos federais capazes de atuar nos processos de negociação coletiva no setor público.

A participação sistemática dos servidores nos espaços de negociação estimula compromissos com a resolutividade administrativa e concretiza política conjugada de valorização dos servidores com qualidade dos serviços que prestam, paradigma que deve funcionar como núcleo da metodologia em discussão. A participação social no processo negocial, por meios próprios, efetiva recurso de controle social sobre a função administrativa do Estado (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p. 7).

A realização do Curso de Especialização à distância em Negociação Coletiva, da UFRGS foi um projeto viabilizado com recursos da Ação de Fomento a Projetos de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, recursos estes destinados para ações voltadas à implementação da PNDP, visando institucionalizar o processo sistemático de democratização das relações de trabalho na administração pública federal:

“O governo quer capacitar em negociação coletiva técnicos que lidam com gestão de pessoas no serviço público”, afirmou o secretário de Recursos Humanos, Duvanier Paiva Ferreira. “É uma iniciativa inédita no Brasil. Mesmo no meio acadêmico há poucos registros de profissionais que optam por fazer especialização em negociação coletiva” (BRASIL, 2009b). Na visão da presidente da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP):

“O reconhecimento da negociação coletiva, como preconiza a Constituição, só será possível se o Estado se preparar para este processo, construindo as competências dos servidores: que saibam escutar, reconhecer a legitimidade do conflito, se preparar para criar ambientes de pactuação” (BRASIL, 2010b).

Em função do exposto acima, surge a seguinte questão: Quais são os impactos de um curso de Especialização em Negociação Coletiva no desenvolvimento de competências negociais de seus alunos (ou participantes)? Sendo assim, para responder a questão de pesquisa que norteia esse estudo desenvolveu-se uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, através de uma survey com os alunos da região norte, turmas Belém 1 e Belém 2,

do curso de Especialização em Negociação Coletiva. O objetivo foi investigar a contribuição do curso de especialização em Negociação Coletiva para o desenvolvimento de competências negociais nas turmas da região norte a partir do levantamento da atuação dos alunos em relação à negociação coletiva antes do curso e após o curso, bem como da visão dos alunos sobre o uso da negociação no ambiente de trabalho.

Espera-se, através dessa pesquisa, estabelecer indicadores que possibilitem avaliar os resultados do curso pela Administração Pública Federal e que tais informações tragam subsídios para a discussão de aspectos relativos a formação de negociadores no âmbito da Administração Pública Federal. Investigar a contribuição do curso de Especialização em Negociação Coletiva - modalidade a distância é fundamental para uma avaliação da política de recursos humanos para o pleno exercício da moderna gestão de pessoas, com foco na democratização das relações de trabalho.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte, de caráter introdutório, busca estabelecer a relevância do tema, o problema e os objetivos da pesquisa. A segunda apresenta a revisão bibliográfica que aborda o conceito de competências; gestão por competências na esfera pública; o Decreto 5707 e a capacitação baseada em competências; a negociação coletiva na esfera pública; e as experiências de desenvolvimento de negociadores no serviço público no Brasil. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos, vindo seguida dos resultados e análise da pesquisa. Por fim, apresentam-se as considerações finais sobre o estudo.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 1 Conceito de competências

Diversos conceitos podem ser encontrados na literatura sobre competências. A expressão na idade média era associada essencialmente à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões, passando a ser utilizada, com o advento da Administração Científica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. No início do século passado Taylor já alertava para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos “competentes” excedia a oferta. Sob essa perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função. Abordagens mais modernas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho (PIRES *et al.*, 2005).

Sem intenção de discutir as diversas correntes teóricas e as abordagens conceituais existentes, podemos citar alguns conceitos adotados por diversos autores:

- Le Boterf (1995 apud Fleury e Fleury 2001) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Segundo este autor, competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
- Fleury e Fleury (2001, p.6) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
- Segundo Zarifian (1999 apud Fleury e Fleury 2001) a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Em sua tese de doutorado, Bitencourt (2001, p.231) sugere um novo conceito acerca das competências que possam englobar as questões de autodesenvolvimento, práticas voltadas para o ambiente externo da empresa (convivência social) e auto-realização como sendo:

... um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Apesar de o termo competência ser definido de várias formas, Carvalho *et al.* (2009, p. 41) citam alguns elementos que são comuns a todos esses conceitos:

- 1) **Trabalho** – a noção de competência refere-se ao mundo do trabalho e qualquer tentativa de defini-la ou caracterizá-la pressupõe uma análise do trabalho e seu contexto.
- 2) **CHA** – os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes aparecem em alguma medida nas definições.
- 3) **Imprevisibilidade e subjetividade** – essas duas características estão presentes em algumas definições, significando que, em algum momento, o indivíduo, por mais bem preparado, formado e capacitado que seja, utilizará de sua subjetividade para empreender ações em contexto de trabalho novo, que não havia sido antecipado.

Ainda para Carvalho *et al.* (2009), o próprio trabalho torna-se referencial para a definição de competências e essa definição embasará os processos educativos. E ainda, que dentro do setor público, há variadas ocupações de trabalho, o que implicará diferentes enunciados de competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais.

Le Boterf (1995 apud FLEURY e FLEURY, 2001) propõe que cada tipo de conhecimento seja acompanhado pelo desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações, destacando a participação da experiência profissional e da educação continuada. No Quadro 1 observa-se assim a conjugação de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência.

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como Desenvolver</b>
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.

Conhecimento social	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
---------------------	--------------------------	------------------------------------

**Quadro 1 – Processo de Desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações**

Fonte: Fleury e Fleury, 2001

O Quadro 2 apresenta definições do termo competências tendo como foco o comportamento ou atributo do indivíduo, segundo Dias (2001 apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006).

Conceito	Autor
Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Magalhães e colaboradores (1997), apud Brandão (1999)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Parry (1996), citado por Dutra e colaboradores (2000)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, no trabalho.	Durand (1999), apud Brandão (1999)
Características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer/causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida.	McClelland (1970), citado por Resende (2000)
Atributos pessoais (motivações, qualidades, habilidades), evidenciados pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o alto desempenho no trabalho.	Klemp (1999), citado por Brandão (1999)
Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional.	Sparrow e Bognanno (1994)
Capacidade de pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.	Dutra e colaboradores (2000)
Competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.	Le Boterf (1995), apud Dutra e colaboradores (2000)
Assumir responsabilidade frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Zarifian (1996)

**Quadro 2 – Definições de Competência**

Fonte: Dias (2001) apud Lima e Borges-Andrade (2006)

Sendo assim, será tomado como conceito norteador desse estudo o desenvolvido por Le Boterf (1995 apud FLEURY e FLEURY, 2001) de que competência é um saber agir

responsável que implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. A escolha desse conceito deve-se ao fato de se compreender que a competência é colocar em prática o que se sabe frente a uma situação, o que consiste em saber mobilizar e combinar recursos.

## **2. Gestão por competências na esfera pública**

Com a publicação do Decreto no 5.707, em 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal. Seu conceito segundo Carvalho *et al.* (2009, p. 26) “possui respaldo internacional e vem sendo assumido como a oportunidade de aproximação entre a educação e o mundo do trabalho, fazendo do trabalho um princípio educativo”.

Para Grando (2006) a gestão por competências ainda é um assunto recente e a implantação do modelo pode possibilitar mudanças profundas e benéficas na esfera pública, permitindo planejar o desenvolvimento contínuo das competências por meio de ações de treinamento e capacitação.

Em 2009, a Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal se propôs a ampliar o debate sobre a Política de Recursos Humanos da Administração Pública Federal e teve a gestão por competências como um de seus eixos temáticos para a qual:

... o desafio que se coloca para a Administração Pública, mais do que apropriação do conceito de competências, é o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. No setor público, mais do que em qualquer outro setor, a base fundamental da abordagem de competências deixa de ser o desenho de cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao cumprimento da missão do órgão (BRASIL, 2009a, p. 56).

Segundo Amaral (2006) o modelo de gestão de pessoas que promove a gestão por competências ainda é pouco conhecido. Na gestão por competências o trabalho é visto por uma lente que combina conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em determinado contexto visando mudança na gestão pública, inovando e



aprimorando a capacidade dos servidores de atender mais e melhor, permitindo que mobilizem seus talentos.

A abordagem da competência na administração pública, no que se refere à gestão de pessoas, mostrou-se como forma avançada e inovadora, uma vez que sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização, na flexibilização do conceito de posto de trabalho e no envolvimento e na responsabilização permanente do indivíduo em seu desenvolvimento (BRASIL, 2009a).

O modelo de gestão por competências tem por objetivos planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização pública, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Para o entendimento e adoção do modelo é necessário que se compreenda o universo em que se insere o conceito de competência e os efeitos práticos do seu desdobramento na Administração Pública (BRASIL, 2009a). Neste sentido o grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora

### **3 O decreto 5707 e a capacitação baseada em competências**

A noção de competência tornou-se importante referencial nos debates que têm acontecido nos órgãos envolvidos na formulação de políticas de gestão de pessoas. Em 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) coloca a gestão por competências como o referencial para a gestão da capacitação dos servidores públicos da administração pública federal direta e indireta (CARVALHO *et al.*, 2009, p. 33).

Visando o atendimento de suas finalidades do Decreto, seu Art. 2º define os termos capacitação e gestão por competências como: “I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Neste sentido, a capacitação é considerada como um processo permanente e de aprendizagem para o desenvolvimento das competências, sejam institucionais ou individuais, visando à melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público, onde é necessária a gestão de pessoas que promova a gestão por competências. O foco não é mais direcionado para a

atribuição formal de um posto de trabalho e sim ao desenvolvimento profissional (AMARAL, 2006).

No desenvolvimento de competências o processo de educação é centrado na aprendizagem para a atuação do aluno como pessoa, profissional e cidadão suprimindo a lacuna entre os conhecimentos, habilidades e atitudes demandados pelos órgãos públicos e os que os servidores apresentam. É por meio da aprendizagem que a pessoa desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, adquire as competências para o trabalho.

Para o desenvolvimento de competências, segundo Teperino *et al.* (2006, p. 68) “é necessário um planejamento, com previsão de atividades e estratégias educacionais específicas, que propiciem o pensar crítico, o pensar criativo e a aplicação de conhecimentos”.

#### **4. Negociação coletiva na esfera pública**

A Negociação é um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns ou opostos, trocam informações tendo em vista o estabelecimento de um acordo. O processo de negociação assume importante papel nas relações entre trabalhador e empregador, contribuindo para a tomada de decisões em torno de temas como condições de trabalho, salário e prestação de serviços.

Segundo Machado *et al.* (p. 141, 2006) “A condução do processo de negociação demanda a capacidade, não somente de desenvolver habilidades, de exercer autoridade, como também a de promover consenso entre as partes, a fim de concretamente intervir na realidade existente”.

A Constituição de 1988 veio reconhecer aos servidores públicos o direito à livre negociação sindical e o direito de greve da categoria concretizando a possibilidade de os servidores interferirem nas determinações relativas às suas condições de trabalho. Além disso, o direito à associação sindical torna legítima a representação dos servidores no diálogo com a Administração Pública, um dos pilares fundamentais da negociação coletiva (BRASIL, 2009a). Nesse sentido, a negociação coletiva assume caráter estratégico na gestão do Estado como instrumento de democratização das relações de trabalho no serviço público, a qual pressupõe a possibilidade de o servidor organizar-se e fazer-se representar por seus pares.

Dos instrumentos de democratização em prática, cabe relevar o desenvolvimento da cultura da negociação, em especial da negociação coletiva de trabalho. A instituição

de processo sistematizado e permanente de negociação privilegia o pensar e o fazer coletivos e a autotutela dos conflitos que são inerentes às relações de trabalho, evitando sua exacerbação por meio de greves e paralisações, nem sempre conciliadas à necessária continuidade dos serviços públicos (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p.3).

A negociação tem sido o instrumento eficaz para a resolução dos inúmeros conflitos que, no mundo moderno, as organizações enfrentam resultantes da democratização das relações, no campo social ou no campo político, decorrentes das mudanças ocasionadas por influência da globalização acentuada, que provocou profundas modificações nas formas de regulação do trabalho e do próprio processo de trabalho (MACHADO *et al.*, 2006).

Segundo Ferreira, Ribeiro e Alves (2008, p. 7) “o trato democrático de interesses coletivos estimula pensamento, debate e construção acerca da cultura de prestação dos serviços públicos direcionando-a para a formação do Estado Democrático, presente e atuante face às demandas populares”.

## **5 Experiências de desenvolvimento de negociadores no Serviço Público no Brasil**

As duas primeiras experiências, abaixo relatadas, se concentraram na área de saúde, a qual demonstra maior nível de articulação nos processos de negociação coletiva no serviço público.

1) De maio a dezembro de 1998, contribuindo para o fortalecimento de experiências em implantação de sistemas de negociação, foi executado o Projeto de Capacitação em Processos de Negociação Coletiva do Trabalho em Saúde nos Estados da Região Nordeste que teve como objetivo “discutir a concepção e a metodologia da negociação coletiva e permanente das relações de trabalho com gestores e gerentes dos serviços de saúde e dirigentes sindicais, bem como com outros atores que exercem influência, direta ou indireta, sobre esses processos” (Capacitação em processos de negociação coletiva do trabalho em saúde nos estados da região nordeste, 1999, p. 17).

2) Em 2008 foi realizado o Curso Negociação do Trabalho no SUS, apresentado como proposta inovadora de estudo. Foi adotada a modalidade educação à distância que teve como objetivo potencializar a capacidade de negociação do trabalho em saúde a partir das premissas e diretrizes do SUS. Realizado por demanda institucional e seu público alvo foram

sindicalistas, gestores e trabalhadores ligados à gestão do trabalho e à educação, ou seja, gestão de recursos humanos.

A proposta do curso foi concretizada com a parceria estabelecida entre o Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde do Ministério da Saúde, a Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/FIOCRUZ) e a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS). O processo educativo foi realizado pela ENSP/FIOCRUZ, com carga horária de 180 horas, habilitando os membros participantes das mesas a ingressarem na negociação de forma mais técnica, objetivando não só a consolidação e ampliação das mesas de negociação, como também qualificar os debates e negociações realizadas.

3) Em 2004 a ENAP realizou o curso Negociação para democratização das relações de trabalho no setor público, visando colaborar com a democratização de relações de trabalho no serviço público brasileiro e também a implementação das mesas de negociação do governo federal. O curso destinou-se aos dirigentes da Administração Pública que participam de processos de negociação coletiva.

4) Em 2009 o MPOG, através da SRH, em parceria com a UFRGS desenvolveu o projeto pedagógico do “Curso de especialização à Distância em Negociação Coletiva”, objetivando a formação de servidores públicos para a área de negociação coletiva e democratização das relações de trabalho. O curso teve seu início em maio de 2009 com carga horária de 405 horas. A presente pesquisa desenvolvida está centrada na formação destes especialistas.

Diversos estudos empíricos neste campo têm privilegiado a opinião dos estudantes, como a pesquisa realizada por Godoy e Forte (2007) que objetivou identificar e analisar as opiniões dos alunos de uma universidade privada na cidade de São Paulo sobre as competências adquiridas nos cursos de graduação em Administração de Empresas. Detectando com que intensidade os estudantes perceberam o aprendizado das mesmas como necessário para sua formação enquanto administradores de empresas. Outro exemplo é o realizado por Teixeira, Oliveira e Faria (2007) que desenvolveram o estudo sobre o perfil dos egressos do Programa de mestrado Profissional em Administração da PUC Minas/FDC no período de 2000 a 2005 que consistiu em pesquisar junto aos egressos do Mestrado Profissional em Administração (MPA) da PUC Minas em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), aspectos relacionados a atuação profissional desses egressos após a conclusão

do curso e a análise de suas trajetórias no desenvolvimento de atividades científicas e acadêmicas.

O universo de pesquisa de Teixeira, Oliveira e Faria (2007) compreendeu os egressos das primeiras cinco turmas que concluíram o programa, defenderam suas dissertações e que passaram por todas as etapas do curso desde a seleção, cumprimento dos créditos, elaboração e defesa da dissertação durante o período de 2000 e 2005. Os resultados obtidos indicaram que um programa de pós-graduação tem de estar preocupado com as avaliações feitas junto a seus egressos, com o objetivo de que sejam trabalhadas questões que proporcionem melhoria dos programas, garantindo sua sustentabilidade e viabilidade dentro das instituições.

Neste sentido, o estudo aqui desenvolvido propôs levantar dados e informações a partir do ponto de vista do alunado que compõem as turmas da região norte (Belém1 e Belém 2), considerando ser fundamental investigar as competências negociais desenvolvidas ao longo do curso de especialização.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a realização da pesquisa a técnica usada para levantamento de dados foi do tipo *Survey* considerando ser um “método para coletar informações de pessoas acerca de suas idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira (FINK & KOSECOFF, 1985 apud GÜNTHER, 2003, p.1). Neste estudo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, tendo como objeto o curso de Especialização à distância em Negociação Coletiva da UFRGS, em parceria com o a SRH. Para a constituição da amostra, tendo em vista o tempo exíguo para coleta de dados, foram considerados apenas os alunos das turmas da região norte, Belém 1 e Belém 2, considerando que representam uma das 7(sete) cidades-pólo do curso nas quais foram distribuídos os 600 alunos do curso, totalizando um grupo de 65 pessoas.

O método da pesquisa utilizado, o quantitativo descritivo, constituiu na aplicação de questionário virtual, construído com base nos objetivos da pesquisa e na revisão da literatura, por ocasião da pesquisa bibliográfica. A escolha da aplicação on-line apresentou vantagem por ser de aplicação simples. A maioria das respostas se limitarem às alternativas

apresentadas baseadas no conhecimento prévio do temas abordado, o que possibilitou a escolha adequada das perguntas e das alternativas de resposta. Sobre o questionário, para Carvalho *et al.*, (2009, p. 56), “sua estrutura precisa assegurar que os temas de interesse do pesquisador estejam contemplados e deve manter o respondente atraído para continuar e completar as respostas. De praxe, agrupam-se os itens que tratam da mesma temática”

No questionário foram solicitadas informações destinadas à caracterização dos respondentes a partir das seguintes variáveis: sexo, faixa etária, município, UF, órgão que trabalha, cargo, nível, função, departamento de atuação, curso de formação, se já possuía outra pós-graduação, além da motivação para estar fazendo o curso.

Ainda, neste momento coletaram-se informações respondidas por meio de questões fechadas com escalas de classificação do tipo Likert sobre: a percepção dos alunados sobre o desenvolvimento da competência de negociação que o curso proporcionou e sobre desenvolvimento interpessoal; avaliação quanto aos conhecimentos adquiridos e a aplicabilidade; relevância do curso para a administração pública federal; avaliação quanto ao nível de satisfação em relação às expectativas iniciais e desempenho final. Além destas questões, o instrumento contou também com perguntas abertas, através das quais coletaram-se informações sobre suas atuações em negociação coletiva antes e depois das disciplinas cursadas.

A coleta de dados envolveu envio de correspondência eletrônica (e-mail) com o convite para a participação da pesquisa para os endereços obtidos dos alunados da região norte. O questionário foi, então, preenchido pelos respondentes via internet em um determinado *site* e tendo suas respostas armazenadas em uma planilha para análise. Os endereços eletrônicos dos alunos foram obtidos através de solicitação encaminhada, via e-mail, para a coordenação do curso. A aplicação de questionário on-line, segundo Carvalho *et al.* (2009) facilita o acesso ao entrevistado e tem custos operacionais menores. É um recurso cada vez mais utilizado, além de que atualmente, o mercado disponibiliza *softwares* livres para elaboração e aplicação desses questionários.

Para a operacionalização deste procedimento de coleta, foi enviada mensagem eletrônica com convite para que os 65 alunos que cursaram as disciplinas nas turmas da região norte respondessem a um questionário disponibilizado na internet ou informassem da desistência no decorrer do curso. Duas pessoas responderam ao convite informando que haviam desistido do curso, limitando o universo a 63 pessoas.

O questionário ficou disponível para resposta pela internet no período de 05 a 24 de agosto de 2010. Durante este período, foi enviado novo convite por e-mail aos alunos visando os que ainda não haviam respondido ao questionário, além de ligações telefônicas para alguns alunos reiterando o convite. Os respondentes corresponderam a uma amostra de 31 alunos de um total de 63 integrantes das turmas Belém 1 e Belém 2. Destes, conforme informação coletada junto a coordenação do curso, somente 40 alunos continuavam no curso e estavam sendo orientados para o trabalho de conclusão.

Os dados coletados foram submetidos ao processamento do software estatístico SPSS e analisados de forma quantitativa, utilizando-se técnica da estatística descritiva. A taxa de retorno para o presente trabalho – de 31 respondentes – representa 49,20 % do universo dos alunos que iniciaram o curso nas turmas citadas e 77,5 % dos alunos da fase de orientação.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi calculado o Alfa de Cronbach, coeficiente de confiabilidade interna dos dados. A Tabela 1 apresenta os resultados para o conjunto de 11 variáveis que se encontram acima do limite inferior de 0.60, o que evidencia a consistência do instrumento de pesquisa, confirmando a confiabilidade da escala utilizada.

**Tabela 1 – Estatística de Confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Nº de Itens
,761	11

O instrumento de pesquisa (questionário on-line) foi respondido por 31 alunos, com participação de indivíduos de 4 unidades federativas (Pará, Amazonas, Amapá e Maranhão), conforme Tabela 2.

**Tabela 2 - Distribuição percentual dos respondentes por UF**

UF	Total	%
AM	4	12,9%
AP	7	22,6%
MA	7	22,6%
PA	13	41,9%
Total	31	100,0%

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Entre os respondentes, 74% eram do sexo feminino e 26% do sexo masculino. Quanto a faixa etária, os maiores percentuais estão concentrados nas faixas de 31 a 45 anos (45,16%) e de 46 a 60 anos (41,94%). As faixas até 30 anos e com 60 anos ou mais, ambas representaram 6,45% da amostra.

Dos que responderam à pesquisa, 10 (dez), correspondente ao percentual de 32,26%, têm a função gerencial (coordenador ou chefe de setor/departamento), onde 70%, no total de 7 (sete) são gestores da área de desenvolvimento e gestão de pessoas ou gestão de pessoas ou ainda recursos humanos de acordo com a estrutura do órgão. Apenas 4 (quatro) exercem outras funções e 54,84% não exercem função gerencial no órgão em que atuam.

Observa-se que 58% dos alunos são ocupantes de cargos de nível médio e 32% dos alunos já haviam concluído outro curso de pós-graduação. Perguntados sobre o que os motivou a fazer o curso 32,26% respondeu que foi a opção “o tema negociação coletiva”. O segundo principal motivo foi a “relação com o trabalho que desenvolvem”, 29,03%, seguido por “a oportunidade de fazer uma especialização” com 25,81%, “outros motivos” com 9,68% e “aptidão pessoal” com 3,23%.

Dos respondentes 39% atuam na área de recursos humanos (incluindo área de pessoal, desenvolvimento e gestão de pessoas e recursos humanos), observa-se que predomina o público alvo que teve preferência no processo seletivo.

Nas questões com escalas de discordância/concordância sobre as contribuições do curso, as respostas demonstram a percepção positiva dos alunos sobre o desenvolvimento da competência negociação e do desenvolvimento intrapessoal (Tabela 3).

- da questão sobre a competência negociação 100% dos respondentes concordaram totalmente ou parcialmente que: “o curso desenvolveu minha capacidade de firmar acordos em questões de interesse mútuo”;

- 93,5% concordaram totalmente ou parcialmente que: “O curso desenvolveu minha capacidade para atuar com atenção, segurança, tranquilidade e domínio da situação em processos de negociação”; e

- 93,5% concordaram, totalmente ou parcialmente, que: “O curso ampliou minha capacidade de argumentar e apresentar alternativas para solução de problemas no ambiente de trabalho”.

Observa-se que os pesquisados sinalizam que desenvolveram a competência, a qual só seria possível de ser verificada por meio de observação no local de trabalho. Para Antonello



(2007) o desenvolvimento de competências envolve mudança na estrutura e no significado das práticas do trabalho. Neste sentido um aspecto fundamental refere-se à apropriação do saber em ações no trabalho (saber agir), que para Boterf (1995) implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em determinado contexto profissional.

Em relação ao desenvolvimento intrapessoal o índice de concordância (totalmente ou parcialmente) foi de 100% de que o curso tenha contribuído com seu enriquecimento cultural. 96,8% que o curso proporcionou melhoria em sua capacidade de pensar de forma crítica; e também 96,8% que o curso tenha proporcionado melhoria em sua capacidade de analisar situações e cenários. Os 3,2% de ambas as opções tiveram posicionamento incerto (não concordaram nem discordaram) das opções.

**Tabela 3 – Percepção dos respondentes quanto à competência negociação e desenvolvimento intrapessoal (em %)**

Grupo	Questões	Escala					Total
		1	2	3	4	5	
Competência Negociação	O curso desenvolveu minha capacidade de firmar acordos em questões de interesse mútuo	0,0	0,0	0,0	61,3	38,7	100,0
	O curso desenvolveu minha capacidade para atuar com atenção, segurança, tranquilidade e domínio da situação em processos de negociação	0,0	0,0	6,5	35,5	58,1	100,0
	O curso ampliou minha capacidade de argumentar e apresentar alternativas para solução de problemas no ambiente de trabalho	0,0	0,0	6,5	9,7	83,9	100,0
Desenvolvimento intrapessoal	O curso colaborou com o meu enriquecimento cultural	0,0	0,0	0,0	16,1	83,9	100,0
	O curso proporcionou melhoria em minha capacidade de pensar de forma crítica	0,0	0,0	3,2	22,6	74,2	100,0
	O curso proporcionou melhoria em minha capacidade de analisar situações e cenários	0,0	0,0	3,2	19,4	77,4	100,0

Notas: 1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente

Na avaliação do curso no que se refere aos conhecimentos adquiridos observa-se que 41,9% ficou na escala do ótimo enquanto os 58,1% restante considerou bom (Tabela 4). No que se refere a aplicabilidade dos conceitos no ambiente de trabalho observa-se que 51,6% dos alunos consideraram bom e 38,7% ótimo. Mas é importante lembrar que o servidor público precisa do suporte necessário ao desempenho de suas atividades para que juntamente com o querer e saber agir consiga desenvolver e mobilizar a competência. Com a mobilização dos recursos de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) é que se pode concluir

se a competência foi desenvolvida. É necessário que tenha havido mudança, que o conhecimento seja incorporado as atitudes por meio de ações de trabalho.

**Tabela 4 – Avaliação dos respondentes quanto aos conhecimentos e aplicabilidade (em %)**

Questões	Escala					Total
	1	2	3	4	5	
Quanto aos novos conhecimentos adquiridos e habilidades desenvolvidas durante o curso	0,0	0,0	0,0	58,1	41,9	100,0
Quanto a aplicabilidade dos conceitos no ambiente de trabalho	3,2	3,2	3,2	51,6	38,7	100,0

Notas: 1 =Ruim; 5 = Ótimo

Na avaliação do curso quanto a relevância para os novos desafios da administração pública observa-se que 32,3% ficou na escala de muito relevante enquanto os 67,7% restante considerou relevante (Tabela 5).

**Tabela 5 – Avaliação quanto a relevância para os novos desafios da administração pública (em %)**

Questões	Escala					Total
	1	2	3	4	5	
Quanto a relevância para os novos desafios da administração pública	0,0	0,0	0,0	67,7	32,3	100,0

Notas: 1 = Irrelevante; 5 = Muito relevante

Solicitou-se aos alunos uma avaliação do nível de satisfação de suas expectativas iniciais e desempenho final, como se observa na Tabela 6, onde o nível de satisfação em relação as expectativas iniciais é de 96,8% de alunos satisfeitos (totalmente ou parcialmente) apresentando uma alta satisfação. O mesmo índice foi encontrado na avaliação do nível de satisfação em relação as desempenho final.

**Tabela 6 – Avaliação dos respondentes quanto ao nível de satisfação em relação as expectativas iniciais e desempenho final (em %)**

Questões	Escala					Total
	1	2	3	4	5	
Quanto ao nível de satisfação em relação as expectativas iniciais	0,0	0,0	3,2	48,4	48,4	100,0
Quanto nível de satisfação em relação ao desempenho final	0,0	0,0	3,2	45,2	51,6	100,0

Notas: 1 = Totalmente Insatisfeito; 5 = Totalmente Satisfeito

Perguntou-se ao aluno qual a sua atuação em negociação coletiva no trabalho antes do curso e após as disciplinas cursadas. Estes dados foram categorizados para melhor analisar as respostas e são apresentados na Tabela 7 e Tabela 8.

Observa-se que 61,3% já tinham tido alguma experiência em negociação coletiva. Experiências estas relatadas por servidores de órgãos de diversos Ministérios (como Saúde, Fazenda, Trabalho e Emprego, Educação e Cultura) e da Casa Civil da Presidência da República. Ocupantes de diversos cargos (como administrador, agente administrativo, assistente de administração, fiscal federal, entre outros), atuando em diversas áreas (como recursos humanos, gestão de pessoas, material, gabinete). O relato da prática em negociação coletiva por parte dos respondentes em sua grande maioria foi de servidores com cargo e atuação na área administrativa.

Dos servidores que responderam que “a oportunidade de fazer uma especialização” foi a motivação para fazer o curso, 87,5% não tinham nenhuma atuação em negociação coletiva antes do curso e continuaram sem atuação após as disciplinas cursadas. Não tinham uma motivação ligada à atuação em negociação coletiva, não tinham grandes interesses em contribuir para a melhoria dessa prática, o que impacta muito na atuação após o curso. A pessoa que respondeu que foi motivada pela aptidão pessoal passou a atuar como multiplicadora do tema. A atuação depende da motivação para atuar em negociação coletiva.

Os que não passaram por nenhuma experiência em negociação coletiva sinalizaram pelas suas respostas, que mesmo não tendo tido oportunidade de atuarem houve compreensão do processo de negociação. Entre estes, houve relato de um respondente de “*pretender concorrer à eleição de uma comissão que tem por foco a implementação da negociação coletiva como instrumento de aprimoramento do servidor e da própria administração pública*”. Ainda, sobre os respondentes sem nenhuma atuação anterior ao curso, 2 (dois) passaram a atuar de maneira razoável, de forma participativa e com a visão ampliada sobre o assunto.

**Tabela 7 - Categorização da atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho, antes do curso**

Atuação relatada	Frequência	%	% Acumulado
Bastante atuante	14	45,2%	45,2%
Pouco Atuante	5	16,1%	61,3%
Nenhuma	12	38,7%	100,0%
Total	31	100%	

Vale ressaltar que a categoria “Bastante atuante” foi composta pelas respostas em que os respondentes relataram que: atuavam de forma plena; que eram bastante atuantes; que participavam de movimento sindical; que desenvolviam atividade de negociação coletiva; que atuavam em mediações coletivas; que atuavam de forma empírica; que tinham uma boa

atuação; e outras, embora alguns atuassem de forma empírica e outros sem muito conhecimento do processo nessa categoria.

A categoria “Pouco Atuante” foi composta pelas respostas em que os respondentes relataram que: atuavam na resolução de conflitos entre grupos; que tinham uma atuação pequena; que atuavam razoavelmente; e outras. Um dos respondentes relatou que não tinha visão ampliada do assunto e outro que relatou não ter voz ativa, justificando a atuação razoável. A categoria “Nenhuma” incluiu os que não tinham nenhuma atuação e quem desconhecia o tema.

**Tabela 8 - Categorização da atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho, após as disciplinas Cursadas**

Atuação relatada	Frequência	%
Continuou sem nenhuma atuação	7	25,58%
Continuou a atuação, sem sinalizar mudanças	2	6,4%
Continuou bastante atuante	3	9,6%
Embora já tenha atuado anteriormente, não teve oportunidade de atuar	1	3,2%
Melhorou a atuação	11	35,48
Nenhuma	2	6,4%
Passou a atuar de maneira razoável	2	6,4%
Passou a atuar na resolução de conflitos diários no ambiente de trabalho	1	3,2%
Passou a atuar como multiplicadora do tema	1	3,2%
Não se manifestou	1	3,2%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Em relação a categorização das respostas referentes a pergunta sobre a atuação após as disciplinas levou-se em consideração a resposta da pergunta anterior, assim, a Tabela 9 mostra como as categorias dessa questão foram compostas.

**Tabela 9 – Demonstrativa da construção da categorização das respostas após as disciplinas cursadas**

Categoria da questão “atuação em negociação coletiva após curso”	Composta com base na resposta dada abaixo (relacionada a questão “atuação em negociação coletiva antes do curso”)
Continuou sem nenhuma atuação	Nenhuma atuação antes
Continuou a atuação, sem sinalizar mudanças	Continuava atuante e já era atuante antes
Continuou bastante atuante	Atuação continuava a mesma (era bastante atuante ou atuava de forma plena antes)
Embora já tenha atuado anteriormente, não teve oportunidade de atuar	Não teve oportunidade de atuar no local onde atualmente exerce suas atividades, embora fosse atuante antes do curso
Melhorou a atuação	Bastante atuante ou de atuações razoáveis na pergunta anterior que sinalizaram que os conhecimentos adquiridos proporcionaram uma participação mais eficaz, com mais segurança

Categoria da questão “atuação em negociação coletiva após curso”	Composta com base na resposta dada abaixo (relacionada a questão “atuação em negociação coletiva antes do curso”)
Nenhuma	Nenhuma atuação e tinha atuação razoável antes
Passou a atuar de maneira razoável	Passou a participar das discussões e não tinham nenhuma atuação antes do curso (incluindo relato de que o curso tenha ampliado sua capacidade de negociar)
Passou a atuar na resolução de conflitos diários no ambiente de trabalho	Atuação na resolução de conflitos e pouco atuante antes do curso
Passou a atuar como multiplicadora do tema	Motivada a fazer o curso por aptidão pessoal, passando a difundir a importância do tema e não tinha nenhuma atuação antes do curso
Não se manifestou	Não informou a atuação e era pouco atuante antes do curso

Na Tabela 10 observa-se a atuação dos respondentes antes e depois sinalizando a mudança na atuação ocorrida em função da contribuição do curso para a prática de negociação.

**Tabela 10 – Cruzamento das categorizações da atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho**

Atuação relatada antes do curso → ↓ depois do curso	Bastante atuante	Nenhuma	Pouco atuante	Total
Continuou sem nenhuma atuação	0	7	0	7
Continuou a atuação, sem sinalizar mudanças	2	0	0	2
Continuou bastante atuante	3	0	0	3
Embora já tenha atuado anteriormente, não teve oportunidade de atuar	1	0	0	1
Melhorou a atuação	8	1	2	11
Nenhuma	0	1	1	2
Passou a atuar de maneira razoável	0	2	0	2
Passou a atuar na resolução de conflitos diários no ambiente de trabalho	0	0	1	1
Passou a atuar como multiplicadora do tema	0	1	0	1
Não se manifestou	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>31</b>

Ainda referente às mudanças nas atuações em negociação coletiva antes de depois das disciplinas cursadas, alguns alunos relataram que:

- Respondente A: **antes** “no meu ambiente de trabalho atuamos em mediações coletivas e também negociação coletiva” e **depois** “minha atuação melhorou, uma vez que me sinto mais segura”;
- Respondente B: **antes** “atuava de forma empírica, sem estar preparada para uma negociação onde todos ganham” e **depois** “agora posso utilizar as técnicas exigidas para uma boa negociação”;

- Respondente C: **antes** “*Minha atuação era pequena, pois, não tinha visão ampliada sobre negociação coletiva*” e **depois** “*Após cursar a disciplina passei a atuar com mais segurança e propriedade nos momentos em que é necessário negociar*”;
- Respondente D: **antes** “*Atuava de forma plena quando estava a frente de entidade sindical*” e **depois** “*Continuam as mesmas*”;
- Respondente E: **antes** “*Desconhecia o tema e não atuava*” e **depois** “*Após as disciplinas cursadas de fato passou-se a compreender a negociação coletiva como proposta para solucionar questões de conflito baseando-se na participação coletiva, e conseqüentemente uma maior intervenção nas negociações que surgem no ambiente de trabalho*” e, assim, diversos outros casos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando a atuação em negociação coletiva declarada pelos respondentes após as disciplinas cursadas percebe-se que há um indicativo de que o curso contribuiu para o desenvolvimento de competências negociais nos alunos. Evidentemente, não se pode afirmar que os resultados e análises apresentados neste estudo sejam definitivos, mas, é possível dizer que as mudanças se mostraram relevantes e os recursos da competência desenvolvida proporcionaram aos alunos uma melhor atuação, mais confiante e segura, nos processos de negociação coletiva. Tais considerações convergem para construção da definição de competência, segundo Boterf (1995), adotada no estudo: é a que ocorre em função da capacidade de mobilização de recursos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) pelo indivíduo em um determinado contexto, sendo o indivíduo também responsável pela construção e consolidação de suas competências, podendo adicionar valor às atividades da organização.

O estudo aqui apresentado esteve centrado nas respostas dos alunos e atendendo aos objetivos do estudo buscou-se investigar e analisar a contribuição do curso para o desenvolvimento da competência de negociação apontado pela percepção dos alunos e pelo indicativo de mudança de comportamento após as disciplinas cursadas.

O estudo encontrou como limitações: a) o tempo exíguo para coleta de dados o que contribuiu para diminuir a população pesquisada; b) a adoção de uma amostra localizada, composta de alunos da região norte, concentrando as conclusões na visão de um determinado grupo de aluno; e c) a falta de produção científica sobre a competência negociação na Administração Pública, dificultando muito a discussão dos resultados em conformidade com a literatura. As limitações apresentadas ensejam a necessidade de uma pesquisa envolvendo todo o alunado do curso a fim de que o tema seja estudado com profundidade. O presente estudo não pretendeu exaurir a pesquisa do tema e sim apresentar informações que possam servir como subsidio para implementações da PNDP na Administração pública Federal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese de doutorado. Porto Alegre, RS: 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: **A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Recursos Humanos. – Brasília: MP, 2009a.**

\_\_\_\_\_. Ministério de Planejamento. Secretaria de Recursos Humanos. 2010a. **A SRH**. Disponível em <<http://www.mp.gov.br/noticia.asp?p=not&cod=124&cat=24&sec=11>>. Acessado em 05.06.2010.

\_\_\_\_\_. Ministério de Planejamento. Secretaria de Recursos Humanos. **Sítio do servidor público**. 2010b. Disponível em <[http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias10/100415\\_projeto.html](http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias10/100415_projeto.html)>. Acessado em 20.06.2010.

\_\_\_\_\_. Ministério de Planejamento. Secretaria de Recursos Humanos. Notícias. **Governo capacitará gestores em negociação coletiva no setor público**. 2009b. Disponível em <http://www.mp.gov.br/noticia.asp?p=not&cod=3734&cat=26&sec=11>. Acessado em 24.06.2010.

**Capacitação em processos de negociação coletiva do trabalho em saúde nos estados da região nordeste**: relatório final / Organização Pan-Americana da Saúde–Representação do Brasil, Organização Mundial da Saúde, Ministério da Saúde, Secretaria de Políticas de Saúde, Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos para o Sistema Único de Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Núcleo de Estudos em Saúde Coletiva; relatoria geral: Janete Lima de Castro, José Paranguá de Santana. – Natal: EDUFRRN, 1999.



CARVALHO, Antônio Ivo de. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

FERREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura. **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro.** XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. 2008. Disponível em <http://www.mp.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/duvanier.pdf>. Acessado em 20.06.2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Construindo o conceito de competência.** *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt; FORTE, Denis. **Competências adquiridas durante os anos de graduação: Um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um Curso de Administração de Empresas.** *Gestão & Regionalidade* – Vol. 23 – Nº 68 – set-dez/2007.

GRANDO, Jucele. **O Modelo Gestão por Competências na Administração Pública.** Trabalho apresentado para obtenção do título de especialista no MBA em Gestão de Recursos Humanos. Grupo Educacional UNITER. Curitiba-PR. 2009.

GÜNTHER, H.. **Como elaborar um questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01), Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. 2003. Disponível em [www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf](http://www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf).

LIMA, Suzana M. Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E.** In BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.* Porto Alegre: Artmed, 2006.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE Brasil 2010 – Governo Federal.** Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil, 2010.

MACHADO, M. H.. *et al.* A Mesa de Negociação como Instrumento para a Gestão do Trabalho no SUS. **Cadernos RH Saúde.** Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Brasília, v. 3, n. 1, p. 141-148, mar. 2006.

PIRES, Alexandre Kalil. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2005.

RUSSO, Andrea Rezende. **Uma moderna Gestão de Pessoas no Judiciário**. 197 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas Direito Rio. Rio de Janeiro, 2009.

TEIXEIRA, Dalton Jorge; OLIVEIRA, Caio Cesar Giannini; FARIA, Marcos Areãs. **Perfil dos egressos do Programa de Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas/FDC no período de 2000 a 2005**.

UFRGS. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração **Especialização em Negociação Coletiva**, 2009. Disponível em <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/mp.htm>. Acessado em 12.05.2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Desenvolvimento de competências negociais

A aplicação deste formulário visa a coleta de dados para subsidiar a pesquisa sobre a contribuição do Curso de Especialização em Negociação Coletiva em relação ao desenvolvimento de competências negociais nas turmas da região norte (Belem 1 e Belem 2).

\*Obrigatório

#### 1 - Caracterização do Aluno \*

	Masculino	Feminino
Sexo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Faixa Etária \*

até 30 anos

Orgão público que trabalha (por favor, não utilize siglas) \*

Município que trabalha \*

UF \*

AC

Departamento que atua na instituição (escreva por extenso) \*

Cargo que ocupa \*

Nível do cargo \*

Superior

Desempenha função? Se sim, especifique. \*

Curso de sua formação superior \*

Já concluiu outro curso de pós-graduação? \*

Não

2 - O que motivou sua opção em fazer o Curso de Especialização em Negociação Coletiva \*

Aptidão pessoal

Relação com o trabalho que desenvolve

- Oportunidade de fazer uma pós-graduação
- O tema Negociação Coletiva
- Outros motivos

**3 - Sobre a competência NEGOCIAÇÃO \***

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo, nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
O curso desenvolveu minha capacidade de firmar acordos em questões de interesse mútuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O curso desenvolveu minha capacidade para atuar com atenção, segurança, tranquilidade e domínio da situação em processos de negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O curso ampliou minha capacidade de argumentar e apresentar alternativas para solução de problemas no ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4 - Sobre o desenvolvimento intrapessoal que o curso proporcionou \***

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo, nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
O curso colaborou com o meu enriquecimento cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O curso proporcionou melhoria em minha capacidade de pensar de forma crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O curso proporcionou melhoria em minha capacidade de analisar situações e cenários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5 - Qual a sua atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho, antes do curso? \***

6 - Qual a sua atuação em negociação coletiva no ambiente de trabalho, após as disciplinas cursadas? \*

7 - Qual a sua avaliação: \*

	Ótimo	Bom	Indiferente	Regular	Ruim
Quanto aos novos conhecimentos adquiridos e habilidades desenvolvidas durante o curso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a aplicabilidade dos conceitos no ambiente de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*

	Muito Relevante	Relevante	Pouco Relevante	Nada Relevante
Quanto a relevância para os novos desafios da administração pública?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*

	Totalmente Satisfeito	Parcialmente Satisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
Quanto ao nível de satisfação em relação as expectativas iniciais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto ao nível de satisfação em relação ao desempenho final?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar