

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

**Márcia Hirano**

**A Gestão por Competências como ferramenta gerencial para o  
desenvolvimento de negociadores**

**São Paulo  
2010**

**Márcia Hirano**

**Gestão por competências e o desenvolvimento de negociadores – uma visão da etapa de mapeamento e mensuração no Ministério da Saúde/SP.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**Márcia Hirano**

**Gestão por competências e o desenvolvimento de negociadores – uma visão da etapa de mapeamento e mensuração no Ministério da Saúde/SP.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr<sup>a</sup>. Maria Ceci Misoczky

Prof. Dr. Clézio Saldanha dos Santos

## **Agradecimentos**

Expresso aqui meus agradecimentos a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, dentre os quais destaco:

aos mentores do curso, pela oportunidade de enriquecimento de vida;

aos professores e equipe de apoio que, ao longo deste curso, se dedicaram com materiais, tempo e paciência;

à minha orientadora, Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes e às minhas tutoras, Lisiane Closs e Alice Lopes de Oliveira que muito incentivaram para que minha participação no curso de especialização desse fruto;

à minha família, da qual me ausentei temporariamente, e mesmo assim sempre esteve ao meu lado;

e aos meus colegas do Ministério da Saúde do núcleo em São Paulo, que me incentivaram com informações, materiais e apoio moral.

## Resumo

A década de 1990 é marcada pelo aumento significativo de cargos organizados em carreiras do serviço público federal; por fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais; e por desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais. Os temas gestão por competências e negociação coletiva convergem como ferramenta para a administração pública resolver conflitos de gestão, temas estes que, juntos com a maturidade dos quase 7 anos da mesa de negociação do Ministério da Saúde (Brasília), são a base da seguinte questão: Como a abordagem da gestão por competências pode auxiliar a avaliação de necessidades de desenvolvimento de negociadores do Ministério da Saúde em São Paulo? Em busca desta resposta procurou-se identificar qual o perfil ideal para um negociador e quais tipos de capacitação existem e quais precisam ser estruturados no núcleo em São Paulo. Para realizar o estudo foi focada a área de capacitação do núcleo do Ministério da Saúde em São Paulo e representante com experiência prática na mesa setorial de negociação permanente do Ministério da Saúde. O resultado obtido retrata uma lacuna na percepção do perfil para quem já vivencia a mesa de negociação e para quem estrutura os planos de capacitação e que permite pensar em novos temas e formatos de capacitação que auxiliem o desenvolvimento de cultura negocial e de novos negociadores para o núcleo em São Paulo.

**Palavras-chave:** Capacitação. Gestão por Competências. Negociação Coletiva. Mesa Setorial de Negociação Coletiva. Ministério da Saúde.

## **Ilustrações**

<b>Quadro 1 - Definições de competência.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 1 - Modelo de processo de Gestão por Competências.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2 - Organograma Ministério da Saúde, Núcleo SP.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 2 - Tabulação das pesquisas de competências.....</b>	<b>31</b>

## **Lista de abreviaturas**

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

DATASUS - Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde

DENASUS - Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde

DIEESE - Departamento Inter-sindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FIOCRUZ - Fundação Osvaldo Cruz

FUNASA - Fundação Nacional da Saúde

GESST - Gratificação Específica da Seguridade Social

GDASST - Gratificação de Desempenho da Seguridade Social e do Trabalho

HEMOBRAS – Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia

IAMSPE - Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público do Estado de São Paulo

IAPAS - Instituto de Administração da Previdência e Assistência Social

INAMPS - Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social

INPS - Instituto Nacional de Previdência Social

MS - Ministério da Saúde

MNNP - Mesa Nacional de Negociação Permanente

MSNP - Mesa Setorial de Negociação Permanente

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PAC – Plano Anual de Capacitação

PCCS - Plano de Carreira, Cargos e Salários

RJU - Regime Jurídico Único

SAF - Secretaria de Administração Federal

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SINP/SP - Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura Municipal de São Paulo

SINPAS - Sistema Integrado de Previdência e Assistência Social

SINPFEDERAL - Sistema de Negociação Permanente da Administração Pública Federal

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
2.1 NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO.....	13
<b>3 COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>17</b>
3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	18
3.2 PERFIL DE UM NEGOCIADOR.....	21
<b>4 MINISTÉRIO DA SAÚDE.....</b>	<b>23</b>
4.1 NÚCLEO SÃO PAULO.....	24
4.2 HISTÓRICO DE NEGOCIAÇÃO NO MINISTÉRIO DA SAÚDE.....	27
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>30</b>
<b>6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO.....</b>	<b>31</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O ADVOGADO DA MSNP/MS</b> .....	<b>37</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ÁREA DE CAPACITAÇÃO</b> <b>DO MS/SP.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO A - PESQUISAS REALIZADAS COM O ADVOGADO DA MSNP/MS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO B - PESQUISAS REALIZADAS COM A ÁREA DE CAPACITAÇÃO DO</b> <b>MS/SP.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO C – RELAÇÃO DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO TÉCNICO E</b> <b>GERENCIAL PARA O EXERCÍCIO DE 2011.....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A década de 1990, segundo Pires *et al.* (2005), é marcada pelo aumento significativo de cargos organizados em carreiras do serviço público federal; por fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais; e por desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais.

Com este cenário e tendo em mente o crescente número de servidores públicos federais, que em uma década e meia aumentou mais de 25% (saindo da casa dos 1.470.000 para mais de 1.860.000 servidores), é necessário que a administração pública esteja preparada para conversar/negociar com estes servidores.

Com a evolução da legislação da gestão de recursos humanos na administração pública – que passa por novas sistemáticas de classificação de cargos, criação de carreiras baseadas em mérito, criação e adoção de regimento diferenciado (Regime Jurídico Único - RJU), descentralização funcional para autarquias, empresas públicas, fundações e sociedades de economia mista, ligados a todos os órgãos da administração federal – houve a necessidade de uma coordenação central de gestão de sistemas, que ficou sob a responsabilidade da Secretaria de Administração Federal (SAF).

Conforme descrevem Pires *et al.* (2005), em junho de 1990 a Secretaria de Administração Federal (SAF) incorporou a responsabilidade pela gestão do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), sendo que, a partir de 1999, também passaram a ser de sua competência as atividades de organizar e manter o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais (Decreto nº 93.214/1986, art. 4º).

Em 1991, o Decreto nº 347 determinou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.

Entretanto, a administração pública investiu no desenvolvimento de sistemas

(como o SIAPE) porém não deu a ênfase necessária nos tópicos de treinamento e desenvolvimento, tampouco em incorporação de metodologias modernas de planejamento que permitiria analisar as variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas. Como comenta Pires *et al.* (2005, p.11), “[...] o investimento em tecnologia da informação privilegiou somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, o que resultou na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de recursos humanos .”.

Cabe, portanto, à administração pública desenvolver processos de gestão de pessoas, além de sistemas de pagamento, fazendo uso de recursos materiais, técnicos, intelectuais e de pessoas. A gestão por competências vem agregar metodologia a essa necessidade emergente, complementando as ações já existentes de avaliação de desempenho e retribuição financeira (pagamento de gratificações) aos servidores.

Gestão por competências é uma ferramenta que pode contribuir para a gestão de pessoas, de forma a se obter o máximo do potencial de cada um, desenvolvendo-os, retendo-os em sua organização, procurando antever situações problemáticas e formas de sua resolução.

A gestão por competências está definida em lei, conforme artigo 2º, inciso II, do Decreto 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal: “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”.

Aquino (2000) associa a abordagem da competência como estratégia para a gestão de recursos humanos em organizações de governo face aos novos modelos de gestão pública: a) impulso para a eficiência – maximização do valor do dinheiro e ganhos em eficiência, com rotatividade dos ocupantes de postos gerenciais, mantendo a rigidez da responsabilidade com os níveis superiores; b) *downsizing* e descentralização – organizações com maior nível de autonomia, redução do nível de pessoal, parcerias; c) busca da excelência - enfoca a cultura organizacional, como as organizações cuidam da mudança e da inovação; e d) orientação para o serviço

público – enfatiza a qualidade de serviço e a análise custo/benefício, assimilando as práticas gerenciais bem-sucedidas advindas do setor privado.

A negociação coletiva é recente na administração pública e, como tal, necessita de parâmetros para desenvolvê-la de forma estruturada e consistente, objetivando dar subsídios para os negociadores não perderem nem o foco, nem a vontade de negociar, e sempre tendo em mente o objetivo de reduzir ao máximo quaisquer tipos de ruídos no setor público e que possam afetar a coletividade. Alinhamento de discurso, retenção de talento, manutenção da memória do serviço são pontos aplicáveis não só para as empresas privadas, mas também para os órgãos públicos, e trabalhados através da gestão por competência.

Dada a importância da negociação coletiva para a administração pública (recente no setor e carente de desenvolvimento), as limitações percebidas na gestão de pessoas pelo setor público e as possibilidades de contribuição da gestão por competências para estes objetivos, a questão de pesquisa proposta pelo presente trabalho é:

*Como a abordagem da gestão por competências pode auxiliar a avaliação de necessidades de desenvolvimento de negociadores do Ministério da Saúde (MS) em São Paulo?*

A partir da questão de pesquisa formulada, foram estabelecidos o objetivo geral do estudo, que é identificar e analisar contribuições da abordagem da gestão por competências, sobretudo para avaliar as competências necessárias para o desenvolvimento de novos negociadores no Ministério da Saúde em São Paulo, e os objetivos específicos - identificar as competências necessárias para um negociador e as que já existem no perfil dos servidores do Ministério da Saúde em São Paulo, bem como analisar necessidades de desenvolvimento de competências que ainda não afloraram nos servidores do Ministério da Saúde em São Paulo.

Espera-se que este trabalho ajude a despertar os servidores do Ministério da Saúde em São Paulo a participar mais ativamente das negociações vividas no dia-a-dia, evitando-se o descontentamento, o comodismo, o efeito-carona e até mesmo que as situações trabalhistas tenham que se chegar a uma mesa de negociação ou, se não for possível evitá-la, que os servidores tenham condição de fazê-lo com conhecimento de causa. A disseminação do conhecimento e da forma de praticá-las

possibilitam à Administração Pública ser um organismo dinâmico frente às novas realidades de Gestão de Pessoas.

## 2 NEGOCIAÇÃO

Desde pequenos, os homens estão aprendendo a se comunicar e a negociar. Trocar o lanche na escola, as figurinhas para completar um álbum, vender um bem móvel ou imóvel, pedir um aumento de mesada ou de salário, são alguns exemplos de negociação individual praticadas no dia-a-dia.

Situações de conflitos são frequentes no cotidiano das pessoas. Para que as pessoas possam conviver em harmonia é necessário sanar ou, pelo menos, minimizar os conflitos.

As situações que geram esses conflitos são as mais diversas e imagináveis possíveis: classe social, idade, interesse individual ou coletivo. Cada lado do conflito procura argumentar e contra-argumentar, para que se chegue a uma solução ou zona de conforto para as partes. Temos estabelecido aqui, um processo de negociação.

Segundo Garcia e Ferreira (2008), negociar é:

um processo de composição de idéias, de objetivos, de propósitos ou de interesses, sempre procurando o melhor resultado. O negociador deve ouvir e se fazer ouvir. Ter e dar oportunidade para que os argumentos sejam apresentados. Buscar uma comunicação eficiente. E usar, no exercício da negociação, apenas recursos legítimos e éticos. Negociar é também um instrumento de gestão e nas relações institucionais pode e deve significar e levar a um meio de compartilhar decisões. De tal modo que nos processos de trabalho se privilegiem o pensar e o fazer coletivos.

Já para Braga (*apud* MISOCZKY, 2009, p.6), negociação é um processo em que as partes envolvidas saem de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto comum possível de ser realizado.

Podemos, então, resumir negociação como sendo um processo de discussão entre indivíduos, agrupados em classes, instituições e categorias, ou não, com a intenção de buscar um acordo entre as partes, através de novas idéias relacionadas ao ponto de conflito e aos objetivos de cada parte, e ainda, como um meio de divulgar as decisões nos processos de trabalho, privilegiando o pensar e o fazer coletivos, conforme elucidado por Garcia e Ferreira (2008).

### 2.1 NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO

Não podemos deixar de considerar que um processo de negociação é dinâmico e com muitas alternativas, como numa árvore de decisão. O resultado a que se chega depende das decisões feitas pelos seus interlocutores, de modo a superar o conflito inicial.

Toda negociação precisa ser planejada com antecedência e este planejamento deve sempre ser revisto, dada a sua dinâmica. Inicialmente, precisamos definir qual é o objetivo a ser atingido e, em seguida, qual será a estratégia a ser adotada (caminho escolhido para alcançar o objetivo), elaborando em seguida as táticas que serão utilizadas (ações que possibilitam a concretização da estratégia).

É importante conhecer com quem negociamos, suas fraquezas e seus pontos fortes, dando-nos uma idéia das forças envolvidas. Outro fator que deve ser levado em consideração são os recursos de que os atores dispõem e que serão necessários no desenrolar do processo de negociação e que podem ser financeiros, materiais, humanos e de informação. Este último recurso é muito importante, pois o negociador precisa fundamentar suas argumentações, defendendo os interesses de ambas as partes e demonstrar viabilidade de suas reivindicações e de suas propostas. Portanto, todos os dados e informações que subsidiem os atores são importantes, pois deles pode depender o resultado do processo de negociação. (GARCIA e FERREIRA, 2008, p. 23).

Segundo Misoczky (2009, p.7), negociação coletiva de trabalho é “[...] um processo de troca de informações entre as partes, com o objetivo de produzir acordos ou convenções coletivas que, por sua vez, criam as regras jurídicas que irão normatizar situações futuras”.

Ferreira, Ribeiro e Alves (2008, p.2) relembram a evolução da negociação coletiva na administração pública, citando que a promulgação da Constituição de 1988 reconheceu e garantiu aos servidores o direito à liberdade de associação sindical e o direito de greve, mas que a autonomia coletiva adquirida, por não estar compatível com o modelo autoritário até então vigente, não foi prontamente capturada pelos gestores do Estado. Havia uma lacuna entre ter o direito de greve e de associação sindical e o direito de utilizá-lo. E complementam (2008, p.4): “[...] A par destes direitos está o direito à negociação coletiva de trabalho, como

instrumentos que exigem do Estado o tratamento dos conflitos imanentes à dinâmica social. [...]”.

No dia 14 de fevereiro de 2008, o Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, encaminhou para apreciação do Congresso Nacional as Convenções 151 e 158 da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A convenção 158 trata da garantia do emprego contra a dispensa imotivada. Já a Convenção 151, conforme nota técnica da DIEESE<sup>1</sup> :

[...] trata da organização sindical e do processo de negociação dos trabalhadores do serviço público, sendo aplicada a todas as pessoas empregadas pelas autoridades públicas (nos níveis municipal, estadual e federal) e se refere a garantias a toda organização que tenha por fim promover e defender os interesses dos trabalhadores da função pública. Nela está previsto:

- 1- Proteção contra os atos de discriminação que acarretem violação da liberdade sindical em matéria de trabalho;
- 2- Independência das organizações de trabalhadores da função pública face às autoridades públicas;
- 3- Proteção contra atos de ingerência das autoridades públicas na formação, funcionamento e administração das organizações de trabalhadores da função pública;
- 4- Concessão de facilidades aos representantes das organizações reconhecidas dos trabalhadores da função pública, com permissão para cumprir suas atividades, seja durante as suas horas de trabalho ou fora delas.
- 5- Instauração de processos que permitam a negociação das condições de trabalho entre as autoridades públicas interessadas e as organizações de trabalhadores da função pública;
- 6- Garantias dos direitos civis e políticos essenciais ao exercício normal da liberdade sindical.

A promulgação dos textos da Convenção nº 151 e da Recomendação nº 159, ocorreu por meio do Decreto Legislativo nº 206, em 08 de abril de 2010.

Complementarmente a estes embasamentos legais, existem princípios que regem a negociação coletiva. Misoczky (2009, p.12-15), elenca:

- a) princípio da compulsoriedade negocial ou da inescusabilidade: não se pode recusar a negociação coletiva sem antes tentar resolver o impasse trazido à luz da negociação. Ela (negociação coletiva) é um direito constitucional, e, assim sendo, nenhuma das partes pode rebater de pronto a este instrumento de diálogo;
- b) princípio da boa fé: trata-se de um dos princípios gerais do Direito, inerente aos atos jurídicos em geral. Abrange a disposição para negociar, a análise

---

<sup>1</sup>Nota técnica nº 60/2008: As Relações de Trabalho no Setor Público: Ratificação da Convenção 151

- das propostas, a formulação e a contraproposta. Aqui temos fortemente assinalado o conceito de Ética visto que as partes negociadoras devem ter um comportamento adequado para a conciliação e não para o confronto;
- c) princípio do acesso à informação: se não houver acesso às informações pertinentes ao objeto da negociação, a legitimidade deixa de existir;
  - d) princípio da razoabilidade: as reivindicações devem ser factíveis, portanto as partes devem agir com razão e moderação;
  - e) princípio da paz social: em se chegando a um consenso/acordo, as partes tendem à harmonia, e isto acarreta na paz social;
  - f) princípio da igualdade: como princípio, na negociação coletiva, as partes se encontram em igualdade de condições, não importando o vínculo hierárquico, por exemplo; e
  - g) princípio do contraditório: se existe negociação, é porque existe uma contradição entre as partes, e este contraditório somente se finda, com um acordo firmado.

### 3 COMPETÊNCIAS

No presente estudo, entende-se que competências sejam um conjunto de conhecimentos, habilidades (competência técnica) e atitudes (postura – competência comportamental) que, juntos, levam à solução de situações imprevistas no dia-a-dia.

Segundo Zarifian (2001), a competência está relacionada ao conceito de qualificação, significando que o indivíduo possui a capacidade de assumir iniciativas além das pré-definidas para o desenvolvimento de suas atribuições, compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isto. Esta definição está centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e à sua organização.

Segundo Boterf (1994), a competência é constituída pela integração do saber (*savoir*), saber fazer (*savoir-faire*) e saber agir (*savoir-agir*), ou seja, a competência

[...] é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades [...] não são transferíveis, mas sim temos que criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências. Ao contrário a definição abrange um saber combinatório, onde o sujeito é o centro da competência. [...] onde ele faz através da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivência, etc.) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, banco de dados, etc) (BOTERF, 1999, p. 21)

Competência muitas vezes é associada à capacidade de resolução de um problema ou a quem compete um determinado assunto ou área de atuação.

Para Ruas (2005), a confusão sobre o conceito se dá com o conceito da qualificação, amplamente discutido entre as décadas de 60 a 80. O escopo, naquela época, era de emprego formal, com trabalho predominantemente industrial e previsível e fortes bases sindicais. A qualificação se dava na capacitação de processos anteriormente já previstos, ou pelo menos na sua grande maioria.

No quadro 1 abaixo são listadas algumas definições de competência.

Conceito	Autor
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)

Conceito	Autor
Uma pessoa sabe agir com competência quando: sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber-fazer, qualidades, rede de recursos) para realizar, em um contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais, para produzir resultados (serviços ou produtos) que satisfaçam critérios definidos de desempenho.	Le Boterf (2000)
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.	Zarifian (1996)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Magalhães e colaboradores (1997) citado por Brandão (1999)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito no trabalho.	Durand (1999) citado por Brandão (1999)
Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.	Durand (2000); Nisembaum (2000), citados por Bruno- Faria e Brandão (2003)
Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.	Dutra e colaboradores (2000)

Quadro 1 - Definições de competência

Fonte: Adaptado de Carvalho *et al.* (2009)

### 3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As idéias de gestão por competências estão enquadradas entre as áreas da economia e da administração. A grande competitividade entre as empresas e a necessidade de sobrevivência empresarial fez com que se pensasse em como administrar estes conflitos e continuar a existir no mundo empresarial.

Carbone *et al.* (2009; p. 31) mostram duas abordagens tradicionais da administração que embasam a origem da gestão por competências: a escola de posicionamento e a teoria baseada em recursos. A seguir damos uma breve visão destas abordagens.

Escola de posicionamento: fundamentada numa visão de fora para dentro da empresa e baseada no modelo das cinco forças competitivas de Porter (1989) – clientes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e rivalidade da indústria - a escola de posicionamento coloca que a empresa deve adaptar suas estratégias conforme as variações do ambiente externo, isto é, sua vantagem competitiva depende exclusivamente da capacidade de a empresa proteger-se de possíveis ameaças, advindas dos concorrentes atuais, das novas empresas no mercado, dos fornecedores e até mesmo dos próprios clientes. Daí surgiu “a proposta de criação de barreiras monopolistas, como forma de garantia da manutenção da superioridade de desempenho” (BARNEY e HESTERLY, 1996<sup>2</sup>; GHOSHAL e BARTLETT, 1998<sup>3</sup> *apud* CARBONE *et al.*, 2009; p.32).

O modelo de Porter recebeu muitas críticas como os efeitos moralmente inaceitáveis de reduzir o bem-estar social geral (AKTOUF, 2001<sup>4</sup>; BARNEY e HESTERLY, 1996 *apud* CARBONE *et al.*, 2009; p.32) e a pouca importância dada pela escola de posicionamento aos processos internos, como a aprendizagem e a inovação (SANCHEZ e HEENE, 1996 *apud* CARBONE *et al.*, 2009; p.32)<sup>5</sup>.

Teoria baseada em recursos: Carbone *et al.* (2009) colocam que a teoria tem origem nos trabalhos da economista inglesa Penrose (1959) em que se destacam os “limites e as possibilidades dos recursos internos das firmas para a geração de desequilíbrios de mercados, dos quais as empresas possam obter vantagem competitiva”. Esta teoria associa a diferença de desempenho das empresas frente à diversidade de seus recursos, isto é, o sucesso da vantagem competitiva da empresa está no uso dos recursos e competências criados e controlados por elas mesmas. Não se transfere, mas se constrói. Aqui falamos de competências e conhecimentos. Mas esta teoria ainda pouco trabalha os processos internos de

<sup>2</sup> BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R. *et al.* Handbook of organization studies. London: Sage, 1996.

<sup>3</sup> GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The individualized corporation. London: Heinemann, 1998.

<sup>4</sup> AKTOUF, Omar. Fundamentos do pensamento administrativo: Módulo Economia e Organização. Porto Alegre:PPGA/EA/UFRGS, 14-18 maio 2001. Notas de aula.

<sup>5</sup> SANCHEZ, R.; HEENE, A. Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research, and practice. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. Competence-based strategic management. Chichester: John Wiley, 1996.

aprendizagem e de construção do conhecimento.

Estas duas correntes não conseguem explicar nem a dinâmica dos ambientes competitivos, nem os desafios de criar e gerir as capacidades organizacionais, havendo a necessidade de uma nova teoria: a teoria da competição baseada em competências. Para isso, Prahalad e Hamel (1990 *apud* CARBONE *et al.*) definem o conceito de competências essenciais como sendo o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia e, a partir deste conceito, a teoria da competição baseada em competências procura integrar diferentes aspectos da administração estratégica com as perspectivas sobre a dotação de recursos. Em resumo, o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem das organizações são os motores da mudança estratégica. A vantagem competitiva depende da capacidade para identificar, construir e desenvolver novas competências, ou seja a aprendizagem torna-se uma variável estratégica crítica para o sucesso organizacional.

Mas ainda não sabemos nem como ocorre a aprendizagem, nem como o conhecimento é concebido ou gerenciado.

Diante destas lacunas e das constantes mudanças nos ambientes empresariais, as empresas constantemente procuram por modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagens competitivas e formas de se desenvolver a organização de forma sustentável. E aqui, segundo Brandão e Guimarães, citado por CARBONE *et al.* (2009, p.41), aparece a gestão por competências como uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas empresas. Como já havia o conhecimento de quais competências eram necessárias para que a organização obtivesse um desempenho superior ao de seus concorrentes, a gestão por competências passa a direcionar esforços para o desenvolvimento destas competências fundamentais para alcançar os objetivos da organização.

Na ilustração 2 temos um modelo de processo de gestão por competências, onde destacamos: 1) no primeiro bloco, o “auto-conhecimento” da organização – estratégia, missão, objetivos, o que é necessário para atingir estes objetivos e sua métrica de atingimento; 2) na parte mediana, o levantamento das competências profissionais/humanas, que podem estar dentro ou fora da organização, e como

desenvolvê-las (internas) ou integrá-las (externas); 3) controles para o atingimento dos objetivos, dado o desenvolvimento dos atores e 4) acompanhamento e avaliação como um freio contra o retrocesso, fechando o ciclo do modelo de gestão por competências.

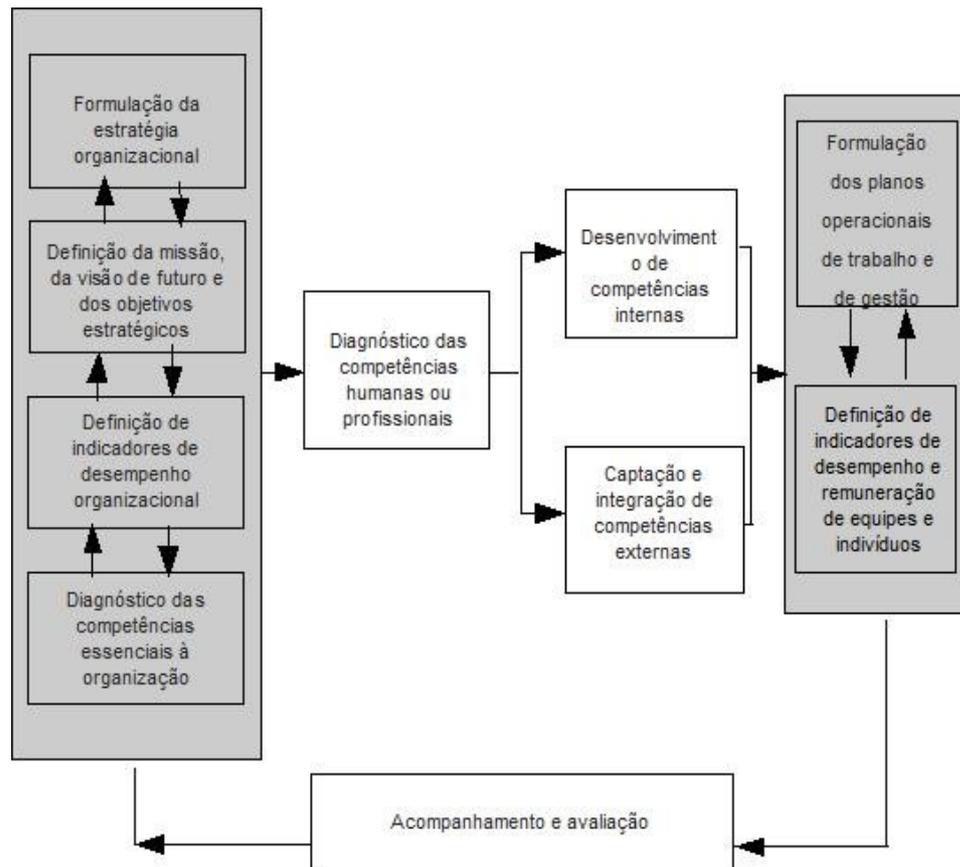


Figura 1 - Modelo de processo de Gestão por Competências

Fonte: Guimarães *et al.* citado por Carbone *et al.* (2009, p.51) e Aquino (2000, p.133), com adaptações.

### 3.2 PERFIL DE UM NEGOCIADOR

Para que um processo de negociação seja eficiente, é necessário que alguns comportamentos e atitudes sejam respeitados. Garcia e Ferreira (2008) citam:

- a) respeitar a ética e os princípios de cada parte;
- b) buscar o consenso;
- c) identificar os objetivos comuns e os do conflito; e

- d) entender que uma negociação está baseada em princípios equitativos, isto é, existe a possibilidade de ganhar e de perder.

Baseado nos próprios princípios que regem a negociação coletiva (MISOCZKY, 2009, p.12-15) (ver Seção 2.1) e no seu objetivo maior que é a conciliação, são elencadas algumas características para um negociador:

a) Princípio da boa-fé:

- possuir uma personalidade que inspire confiança e simpatia;
- ser sensível e direto;

b) Princípio do acesso à informação:

- conhecer a terminologia da empresa;
- dominar a linguagem usada correntemente;
- conhecer a organização, seu funcionamento, e a situação dos seus trabalhadores;

c) Princípio da razoabilidade:

- ter aptidões psicológicas adequadas para exercer a função de negociador;

d) Princípio da igualdade:

- deve poder tomar decisões;
- ter interesse e sentir-se motivado para fazer parte do grupo de negociação; e

e) Princípio do contraditório:

- ter facilidade em tratar de forma educada e com igualdade os negociadores oponentes, mesmo sob pressão.

Estes comportamentos ou atitudes contemplam a tarefa do negociador citado pelo Ministro do Planejamento Paulo Bernardo (2007), durante cerimônia de entrega de certificação da primeira turma virtual de Negociação: “a tarefa maior do negociador deve ser a de colocar o Estado a serviço da sociedade, buscar minimizar desigualdades e prestar sempre um serviço de melhor qualidade”.

#### 4 MINISTÉRIO DA SAÚDE

O Ministério da Saúde tem como áreas de competência: a política nacional de saúde; a coordenação e a fiscalização do Sistema Único de Saúde (SUS); a saúde ambiental e as ações de promoção, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva, inclusive a dos trabalhadores e índios; as informações em saúde; os insumos críticos para a saúde; a ação preventiva em geral, a vigilância e o controle sanitário de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; a vigilância de saúde, especialmente quanto às drogas, aos medicamentos e alimentos e a pesquisa científica e tecnológica na área de Saúde (fonte site Ministério da Saúde e Decreto 7.336, de 19/10/2010).

Para atender essas competências, a estrutura do Ministério da Saúde está constituída em:

- a) órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado da Saúde: Gabinete, Secretaria-Executiva e consultoria jurídica;
- b) órgãos específicos singulares: Secretaria de Atenção à Saúde; Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde; Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos; Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa; Secretaria de Vigilância em Saúde; Secretaria Especial de Saúde Indígena;
- c) órgãos colegiados: Conselho Nacional de Saúde e Conselho de Saúde Suplementar, e
- d) entidades vinculadas: FUNASA, FIOCRUZ, ANVISA, ANS, HEMOBRAS, Hospital Nossa Senhora da Conceição S/A, Hospital Fêmina S/A e Hospital Cristo Redentor S/A.

A Secretaria-Executiva, como órgão de assistência direta e imediata ao Ministro da Saúde, possui as seguintes competências:

- I - assistir o Ministro de Estado da Saúde na supervisão e coordenação das atividades das Secretarias integrantes da estrutura do Ministério da Saúde e das entidades a ele vinculadas;
- II - coordenar e apoiar as atividades relacionadas com os sistemas federais de organização e inovação institucional, de planejamento e de orçamento, de contabilidade, de administração financeira, de administração dos recursos de informação e informática, de recursos humanos e de serviços gerais, no âmbito do Ministério da Saúde;
- III - formular, elaborar e monitorar ações de desenvolvimento e capacitação

- de pessoas no âmbito do Ministério da Saúde;
- IV - coordenar e apoiar as atividades relacionadas aos sistemas internos de gestão e aos sistemas de informações relativos às atividades finalísticas do SUS;
- V - coordenar e apoiar as atividades do Fundo Nacional de Saúde;
- VI - coordenar e apoiar a definição de diretrizes do sistema nacional de informações em saúde, integrado em todo o território nacional, abrangendo questões epidemiológicas e de prestação de serviços;
- VII - auxiliar o Ministro de Estado da Saúde na definição de diretrizes e na implementação das ações da área de competência do Ministério da Saúde;
- VIII - assessorar a direção dos órgãos do Ministério na formulação de estratégias de colaboração com organismos financeiros internacionais;
- IX - coordenar a elaboração e a execução de programas e projetos em áreas e temas de abrangência nacional;
- X - estabelecer metas, acompanhar e avaliar o desempenho dos programas e projetos;
- XI - propor acordos e convênios com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios para a execução descentralizada de programas e projetos especiais, no âmbito do SUS; e
- XII - coordenar as ações de descentralização no SUS.

Os Núcleos Estaduais respondem diretamente à Secretaria-Executiva e suas competências estão descritas no artigo 12 do Decreto nº 7.336/10: “desenvolver atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, bem como praticar os demais atos necessários à atuação dos órgãos do Ministério da Saúde.”.

#### 4.1 NÚCLEO SÃO PAULO

O Ministério da Saúde conta, em São Paulo, com 3758<sup>6</sup> servidores ativos, sendo 438 trabalhando diretamente no núcleo.

Para atender as demandas descentralizadas do Ministério da Saúde, fiscalizando, controlando e orientando os convênios firmados; efetivando sua prestação de contas; zelando pelo pagamento e benefícios dos servidores ativos e inativos; e controlando e administrando os recursos físicos e materiais, o Núcleo Estadual de São Paulo atualmente está estruturado como demonstrado no seguinte organograma:

---

<sup>6</sup> Fonte: SIAPE, dez/10.

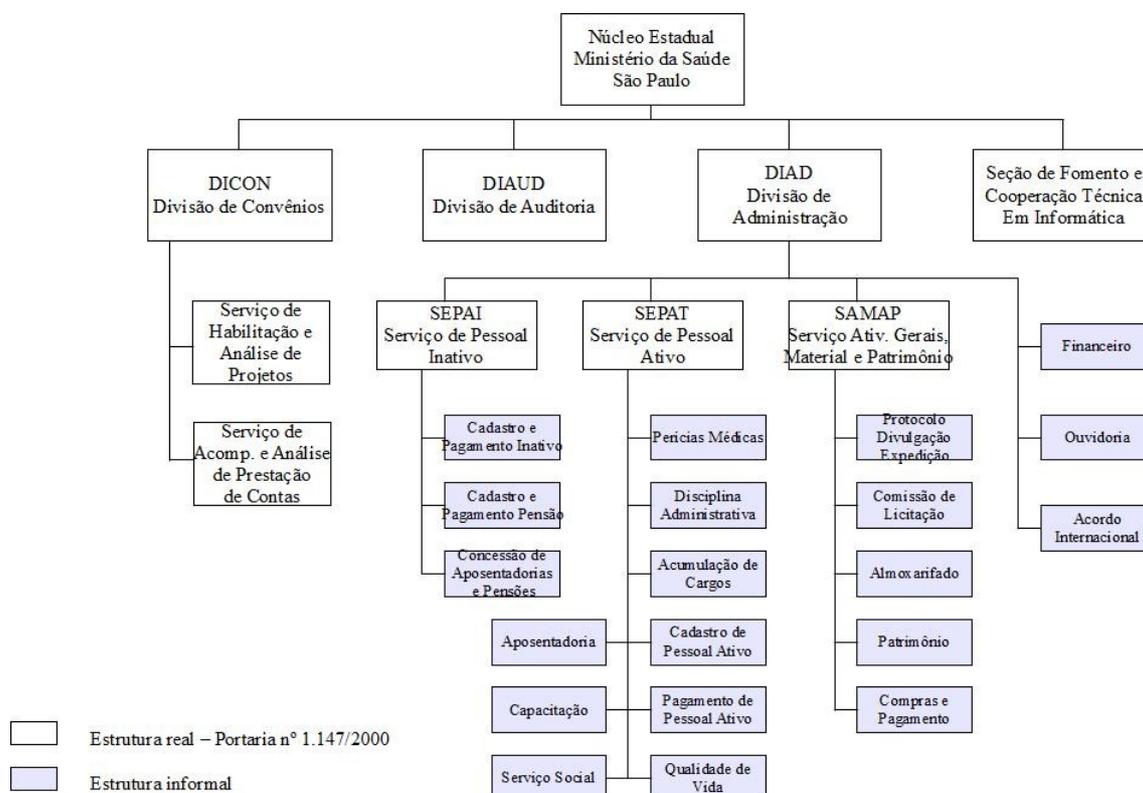


Figura 2 - Organograma Ministério da Saúde, Núcleo SP

Fonte: Ministério da Saúde, adaptado por Márcia Hirano

Dentro da estrutura do Serviço de Gestão de Pessoas, antigo Serviço de Pessoal Ativo (SEPAT), está a área de Capacitação. Esta área está alinhada com as estratégias de educação e capacitação dos servidores seguindo as diretrizes das Políticas de Educação para o setor Saúde e da Política Nacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Está embasada no Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde (Portaria GM nº 1.590, de 03/07/2007) – programa este que define os critérios para a participação de capacitação dos servidores deste Ministério; no Plano Anual de Capacitação - instrumento básico da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e na Portaria nº 1.000, de 29/09/2010 – que elenca atribuições do Serviço de Gestão de Pessoas do Núcleo Estadual de São Paulo<sup>7</sup>, sendo que as atribuições definidas para a área de

<sup>7</sup> Diário Oficial da União, Portaria nº 1.000, de 29/09/2010, que volta a subdelegar atribuições ao Chefe do Serviço de Gestão de Pessoas, como a capacitação, por exemplo.

Capacitação são a de promover oportunidades de desenvolvimento e de servidores consoante a Política de Educação Permanente do Ministério da Saúde, evidenciando os seguintes aspectos:

- a) *FUNCIONAL/INSTITUCIONAL*: refere-se ao funcionamento, ao conjunto de funções e papéis a serem desempenhados. Abrange as estruturas e competências orgânicas, os objetivos institucionais e macroprocessos;
- b) *TECNOLÓGICO*: refere-se ao *modus operandi*, a forma como as coisas são feitas, contempla os processos de trabalho, fluxos e rotinas utilizados na prática do serviço, instrumentos e mecanismos de suporte aos sistemas produtivos; e
- c) *COMPORNAMENTAL*: contempla atitudes e comportamentos desejáveis, bem assim os aspectos relevantes da cultura organizacional e a construção de um clima organizacional favorável à inovação e ao desenvolvimento integral dos servidores, com vistas à consecução dos objetivos institucionais.

Cabe ressaltar que, assim como em outras áreas no Núcleo, a área de Capacitação também possui atividades descentralizadas: a Secretaria-Executiva formula, elabora e monitora as ações de desenvolvimento e capacitação de pessoas no âmbito do Ministério da Saúde; a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (também subordinada à Secretaria-Executiva) apoia e operacionaliza as ações de desenvolvimento e capacitação de pessoas, e a área de Capacitação do Núcleo desenvolve e operacionaliza o desenvolvimento de competências institucionais, inclusive controlando os recursos financeiros.

Pode-se citar, por exemplo, o trabalho conjunto dos Núcleos Estaduais de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo como forma de juntar esforços e minimizar os custos de treinamentos gerenciais e técnicos. Este trabalho visa o planejamento das capacitações para o ano de 2011, aborda 113 temas de treinamento e está planejado para um total de 3.070 vagas<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Fonte: Ministério da Saúde, Núcleo Estadual em São Paulo, planilhas internas à área de Capacitação.

## 4.2 HISTÓRICO DE NEGOCIAÇÃO NO MINISTÉRIO DA SAÚDE

O processo de implementação do sistema de negociação permanente no setor público iniciou-se no final da década de 70, baseado nas regras do Direito do Trabalho.

Com a Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988, o sistema democrático de negociação do trabalho passou a ter como pressuposto básico o cumprimento dos cinco princípios da administração pública federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988a).

Dois projetos significativos constituíram-se como marcos evolutivos para o processo de democratização das relações de trabalho: a) a criação do Sistema Permanente de Negociação Coletiva de Trabalho do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público do Estado de São Paulo (IAMSPE), implantado em 1989 e b) o Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura Municipal de São Paulo (SINP/SP), celebrado em 2002.

Já em 2003, o Governo Federal iniciou a implementação de um convênio para o estabelecimento de um Sistema de Negociação Permanente da Administração Pública Federal (SINPFEDERAL), com o objetivo de aplicar uma metodologia participativa de tratamento de conflitos e encaminhamento de demandas administrativas pertinentes às relações funcionais e de trabalho, por meio da instituição de um conjunto de postulados, princípios e regras destinados a estimular o compromisso e promover a interlocução organizada e institucional entre o governo e as entidades de classe.

Entre os vários objetivos do modelo de sistema permanente de negociação implementado pelo Governo Federal, podemos destacar “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 negociadas para os interesses manifestados pelas partes” (BRAGA *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2008, p. 7).

Também em 2003, baseado no contexto de um sistema democrático de relações de trabalho no âmbito federal, foi instalada a estrutura vertical da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP) do Ministério da Saúde: a Mesa

Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde (MSNP/MS) (SET./2003). Esta mesa setorial é um espaço criado para a negociação permanente entre governo e trabalhadores, onde são tratadas e encaminhadas as demandas apresentadas pelos participantes que podem, direta ou indiretamente, interferir na realização e/ou na qualidade dos serviços.

Desta forma, o objetivo principal da Mesa é tratar as demandas e os conflitos dos servidores públicos federais da área da saúde, viabilizando a implantação de políticas de recursos humanos relacionadas à democratização das relações de trabalho, ao gerenciamento participativo de conflitos, à reestruturação negociada dos processos e à democratização da tomada de decisões.

Principais conquistas da mesa de negociação do Ministério da Saúde:

- a) percentual de 47,11%: em 1987 houve uma expectativa de criação de um novo plano de carreira, cargos e salários (PCCS) destinado aos servidores do então Sistema Integrado de Previdência e Assistência Social (SINPAS), cuja composição era pelo Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social (INAMPS), Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) e Instituto de Administração da Previdência e Assistência Social (IAPAS). A partir de janeiro de 1988 foi concedido um adiantamento pecuniário correspondente a 100% da remuneração com base em dezembro/87, mas essa remuneração se manteve congelada até outubro de 1988, quando a Lei nº 7.686/88 reconheceu o abono pecuniário e determinou que sobre ele incidissem os reajustes concedidos aos servidores públicos federais do INAMPS, INPS e IAPAS. Em julho de 1989 foi procedida a atualização administrativa do adiantamento pecuniário, mas deixou-se de aplicar o percentual de 47,11%, percentual este referente ao reajuste geral ocorrido em janeiro de 1988. Em 2005 a MSNP, em conjunto com a MNNP e com representantes das entidades nacionais que representavam os servidores federais da área da saúde, conquistaram o pagamento dos 47,11% para os servidores do MS e da FUNASA;
- b) Gratificação Específica da Seguridade Social (GESST);
- c) Gratificação de Desempenho da Seguridade Social e do Trabalho (GDASST);
- d) Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde

(DENASUS);

- e) exercícios anteriores: com o auxílio da Mesa Setorial, o Ministério da Saúde conseguiu efetuar o maior número de passivos trabalhistas oriundo de exercícios anteriores. Na época, foram pagos os passivos de 2004, 2005 e janeiro a setembro de 2006, para os servidores do MS e da FUNASA, totalizando um montante de R\$ 113.136.668,15;
- f) jornada de trabalho – 30 horas: os servidores do Ministério da Saúde lotados nos hospitais próprios podem exercer jornada de 30 horas semanais para atividades realizadas em turno ininterrupto;
- g) diagnóstico da jornada de trabalho;
- h) capacitação: reivindicação feita pelas entidades representativas dos servidores junto à Mesa Setorial e Mesa Local, realizando o curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde e o curso pré-vestibular;
- i) câmara técnica de desenvolvimento de pessoas: espaço de construção coletiva com finalidade consultiva na definição de critérios internos para a aplicação de políticas de capacitação;
- j) saúde do trabalhador: ações de prevenção dos agravos e/ou doenças dos servidores do MS, com atividades para a educação e a promoção da saúde;
- k) lotação dos servidores da FUNASA;
- l) retroativo da indenização de campo: está na pauta da MSNP/MS;
- m) Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (DATASUS);
- n) guardas de endemias – Rio de Janeiro (FUNASA);
- o) recomposição da força de trabalho do Ministério da Saúde:
  - carreira;
  - diagnóstico da força de trabalho;
  - concurso público – hospitais do Rio de Janeiro; e
- p) cedência:
  - diagnóstico;
  - protocolo de cedência;
  - convênios de cessão.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada apresenta característica exploratória, de natureza qualitativa e estratégia de estudo de caso. Exploratória, por ter em mente as perguntas: “Quais competências são necessária para o desenvolvimento de um negociador no Ministério a Saúde em São Paulo?, ou ”O que fazer para desenvolver estas competências?”. Quanto à natureza, é de característica qualitativa, por não constar preocupação em medição de resultados, mas sim, na construção de conceitos. Adotou-se a estratégia de estudo de caso pelo fato do foco se encontrar em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, por que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e também para poder contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, e de grupo (YIN, 2005, p.20).

Os dados foram coletados por meio de análise de literatura e de entrevistas semi-estruturadas com gestores de treinamento e com o advogado da Mesa Nacional e Setorial de Negociação Permanente (MSNP) do Ministério da Saúde.

O universo de pesquisados foi restringido (foram 4 entrevistados), pelo fato do tema “Negociação Coletiva” e “Gestão por Competência” não ser ainda de conhecimento difundido, por isso fica para um segundo momento a pesquisa junto aos servidores em geral.

No Ministério da Saúde já está em prática a Mesa Nacional e Setorial de Negociação Permanente, mas ainda não existe mesa de negociação em São Paulo. O estudo com o advogado da Mesa Setorial de Negociação Permanente (MSNP) do MS tem por intenção absorver as experiências na formação da mesa de negociação. Já o estudo feito com os gestores de treinamento, procura relacionar e mapear algumas competências necessárias para a formação de um negociador no núcleo em São Paulo.

## 6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Os resultados obtidos das pesquisas foram tabulados e colocados num quadro para visualizar as características teóricas e suas visões na prática. As letras C, H e A são as abreviações respectivas de Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Algumas perguntas não foram respondidas, parcial ou totalmente.

	Características identificadas pelo pesquisador	Participante da mesa	Equipe de capacitação
Boa-fé	possuir uma personalidade que inspire confiança e simpatia;		H
	ser sensível e direto;	A	H
Acesso à Informação	conhecer a terminologia da empresa;	C	A
	dominar a linguagem usada correntemente;	C	H
	conhecer a organização, seu funcionamento, e a situação dos seus trabalhadores;	C, H	A
Razoabilidade	ter aptidões psicológicas adequadas para exercer a função de negociador;	H	H
	identificar os objetivos comuns e os do conflito;		H
	buscar o consenso;	H	H
Igualdade	respeitar a ética e os princípios de cada parte;		A
	deve poder tomar decisões;		H
	ter interesse e sentir-se motivado para fazer parte do grupo de negociação;		H
	entender que uma negociação está baseada em princípios equitativos, isto é, existe a possibilidade de ganhar e de perder.		A
Contraditório	ter facilidade em tratar de forma educada e com igualdade os negociadores oponentes, mesmo sob pressão.	H	H, A

Quadro 2 - Tabulação das pesquisas de competências

Fonte: resultado de pesquisas realizadas por Márcia Hirano

Dos dados coletados, pode-se notar que ainda há uma distorção na percepção dos conceitos para quem participa da Mesa de Negociação e para quem os capacita.

A visão dos atores que participam da mesa de negociação é mais focada para o acesso à informação (Legislação, estruturas dos sindicatos, estrutura da organização). Consegue-se abstrair da pesquisa o tripé Conhecimento / Habilidade / Atitude.

Já a visão da área de capacitação está mais voltada para Habilidade / Atitude.

Não se percebe que a parte do Conhecimento esteja tão detalhada (pelo menos no contexto de embasamento teórico), tanto que uma das sugestões de treinamento foi para “capacitações comportamentais”, e alguns dos temas já contemplados no Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde são de “Liderança”, “Com-viver em Equipe” e “Eu X Nós”.

Também foi coletada a planilha de planejamento de capacitação exercício 2011, material resultante do levantamento de necessidades das áreas do Núcleo São Paulo, transcritas parcialmente no Anexo C.

Percebemos o alinhamento estratégico com as mudanças que estão sendo realizadas no Ministério da Saúde, mudanças estas resultantes dos trabalhos de consultoria que vêm desde 2008. Temas como Gestão por Conhecimento, Gestão para Resultados, Indicadores de Desempenho e Legislação estão contemplados na programação de capacitação para o Núcleo Estadual em São Paulo e vão de encontro às características ligadas ao princípio do acesso à informação, onde um negociador deve conhecer a organização, seu funcionamento e terminologia usada.

As outras características levantadas para um negociador são mais pertinentes ao desenvolvimento de habilidades ou atitudes, e muitas vezes são mais inerentes ao indivíduo do que algo a se trabalhar num treinamento, mas temas como “Reciclagem de Liderança, Autoconhecimento, Autodesenvolvimento, Resolução de Conflitos, Relações Interpessoais e Qualidade de Vida”, “A Arte de falar em público”, “Desenvolvimento da competência interpessoal” e “relações interpessoais” ajudam no desenvolvimento do perfil das atitudes de um negociador.

Para o tema “Gestão por competência e o desenvolvimento de negociadores – uma visão da etapa de mapeamento e mensuração no Ministério da Saúde/SP”, já existem muitos cursos que ajudam no desenvolvimento de novos negociadores, mas ainda se faz necessário pensar em desenvolver oficinas para debater e simular processos de negociação, pois o conhecimento e as informações são constantemente atualizadas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso procurou levantar as principais competências necessárias para se formar um negociador para o Ministério da Saúde em São Paulo, a partir de experiências já realizadas pela Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde em Brasília. Também se procurou levantar, baseado na gestão por competências, como a área de capacitação pode ajudar a desenvolver o conhecimento, as habilidades e as atitudes ideais para um negociador. Estas competências estão relacionadas aos princípios da Negociação Coletiva, e que estão agrupadas como: boa-fé, acesso à informação, razoabilidade, igualdade e contraditório e aparecem, quase que na sua totalidade, nas pesquisas efetuadas.

Mas o caso estudado parece revelar uma possível lacuna entre a percepção de quem já participa da mesa de negociação do Ministério da Saúde e a área responsável para desenvolver programas de capacitação de novos negociadores, haja vista a característica, por exemplo, “conhecer a organização, seu funcionamento, e a situação dos seus trabalhadores” ser entendida de um lado como “conhecimento” e do outro, como “atitude”.

Quem vivencia a mesa de negociação entende que o negociador precisa ter um perfil embasado no conhecimento da estrutura organizacional do Ministério da Saúde e em Legislação, na habilidade para mediar situações conflitantes e em atitudes, como a paciência para lidar com a diversidade. Já para a visão dos gestores da área de capacitação, a ênfase dada trabalha muito o lado comportamental, pois se subentende que o conhecimento da Organização e da Legislação já está difundido entre os servidores.

Para o desenvolvimento de negociadores no Ministério da Saúde em São Paulo a sugestão é colocar em prática o plano de capacitação já existente e criar grupos de estudo de caso e de simulação para debater temas conflitantes reais e hipotéticos, ajudando a desenvolver as competências como a do conhecimento, ética, jogo de cintura, mediação e paciência, por exemplo.

É importante salientar que o estudo, dada a limitação de informações, consiste da observação do que existe hoje no Ministério da Saúde (MSNP em Brasília, e área de capacitação em São Paulo, onde ainda inexistente uma mesa de negociação), e que procura absorver as experiências de Brasília para uma possível implementação de Mesa Setorial de Negociação Permanente em São Paulo, visto o

grande número de servidores no Núcleo e no Estado de São Paulo.

Por isso deixamos as portas abertas para um futuro trabalho que possa contribuir para a divulgação dos temas negociação coletiva e gestão por competência e, a partir disto, poder estruturar programas de capacitação de novos negociadores e formar uma Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde, em São Paulo.

## REFERÊNCIAS

AQUINO GUIMARÃES, Tomas. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, 34(3):125-40, maio/jun. 2000.

BOTERF, G. Le. **De la compétence**. Paris: Les éditions d'organisation, 1994.

\_\_\_\_\_. **L'ingénierie des compétences**. Paris: Les editions d'organisation, 1999.

\_\_\_\_\_. CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* **Escolas de Governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988a. Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais. Capítulo VII – Da Administração Pública. Seção I – Disposições Gerais. Art. 37 Caput.

\_\_\_\_\_. **Decreto 347, de 21 de novembro de 1991. Determina a utilização dos sistemas SIAFI e SIAPE no âmbito do Poder Executivo Federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D347.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D347.htm)>. Acesso em 24 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 24 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto 7.336, de 19 de outubro de 2010. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Saúde, e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7336.htm#art8](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7336.htm#art8)>. Acesso em 27 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. DIEESE. Nota técnica: **As Relações de Trabalho no Setor Público: Ratificação da Convenção 151**. 2008. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec60RatificacaoConvencao151.pdf>>. Acesso em 16 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Assuntos de competência do Ministério da Saúde**. Disponível em: <[http://portal.saude.gov.br/portal/saude/Gestor/area.cfm?id\\_area=378](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/Gestor/area.cfm?id_area=378)>. Acesso em: 04 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Programa de Educação Permanente**. Disponível em: <[http://ccap.datasus.gov.br/Docs/Portaria\\_1590\\_Programa\\_Educacao\\_Permanente.doc](http://ccap.datasus.gov.br/Docs/Portaria_1590_Programa_Educacao_Permanente.doc)>. Acesso em: 05 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Regimentos internos e organogramas do Ministério da Saúde / Ministério da Saúde**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2005. Disponível em: <[http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/regimentos\\_internos\\_organogramas\\_ministerio\\_saude.pdf](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/regimentos_internos_organogramas_ministerio_saude.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde / Ministério da Saúde**, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. – Brasília : Editora do Ministério da Saúde, 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Boletim Estatístico de Pessoal - Vol.14, nº.165** (janeiro 2010). Brasília: MP, 2010. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico\\_10/Bol165-Jan2010.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico_10/Bol165-Jan2010.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2010.

\_\_\_\_\_. PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FERREIRA, D. P.; RIBEIRO, I. P.; ALVES, C. M. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, XIII, 2008, Buenos Aires, Argentina, **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro.** Buenos Aires, Argentina. 4 - 7 nov. 2008. p. 1-10.

GARCIA, Maysa.; FERREIRA, Duvanier Paiva. De que estamos falando? Introdução ao tema de negociação coletiva. In: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Educação a Distância . **Curso Negociação do Trabalho no SUS: caderno de textos.** Organizado por Douglas Gerson Braga, Julio Cesar Macedo Amorim, Liliana Santos *et al.* Rio de Janeiro: EAD/ENSP, 2008. p. 21-24.

KUGELMEIER, Werner. **Gestão por Competência ou Competência por Gestão?**. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4883/gestao-por-competencias-ou-competencia-de-gestao.html>>. Acesso em 07 mai. 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci (Org.). UFRGS. Escola de Administração. **Curso de Especialização em Negociação Coletiva Modalidade a Distância: Apostila Negociação 1.** Porto Alegre. 2009. p. 6-7.

RUAS, Roberto *et al.* Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. In: **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre, Bookman, 2005. p. 32-54.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre. Bookman. 2005.

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

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O ADVOGADO DA MSNP/MS

Órgão:

Nome:

Função:

Formação:

Data:

- 1 Quais lições podemos tirar das experiências da MNP/MS, ao longo destes quase 7 anos de existência?
- 2 Os autores da escola francesa, entre eles Boterf e Zarifian, desenvolveram uma concepção de competência, atualmente muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos que denominaram recursos de competência. Sua classificação está sustentada nos três elementos fundamentais: a) Conhecimento (saber); b) Habilidades (saber fazer); c) Atitudes ou atributos (saber ser/agir). Para Ruas (2001), essa classificação torna o entendimento um tanto complexo. Então, para facilitar o entendimento, este autor desdobra esses elementos da seguinte forma:

SABER (Conhecimento)	. Conhecimentos gerais e teóricos . Conhecimentos operacionais . Conhecimentos do ambiente
SABER FAZER (Habilidades)	. Experiência Profissional Associada
SABER SER/AGIR (Atributos/atitudes)	. Atributos Profissionais (Tácitos) . Atributos Pessoais

Quais características pessoais você entende que sejam necessárias para um bom negociador? Por quê?

- 3 Tendo como foco a gestão por competências, gestão esta definida em lei conforme artigo 2º, inciso II, do Decreto 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal: “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” e os atores da MNP/MS e da MSNP/MS, o que você destaca como já bem desenvolvidos/trabalhados nos negociadores das mesas, no conjunto CHA (conhecimento, habilidade e atitude)?
- 4 E o que você julga que necessita ser melhor desenvolvido?

- 5 Como você acredita que poderemos multiplicar os **conhecimentos**, identificar e desenvolver **habilidades** e fazer com que as **atitudes** aflorem (tripé da gestão por competência), para formarmos mais negociadores na Administração Pública?
- 6 Como incentivar novos negociadores, visto que muitos servidores são acomodados?
- 7 Outras considerações que acha relevante sobre o tema.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ÁREA DE CAPACITAÇÃO DO MS/SP

Órgão:

Nome:

Função:

Formação:

Data:

- 1 Os autores da escola francesa, entre eles Boterf e Zarifian, desenvolveram uma concepção de competência, atualmente muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos que denominaram recursos de competência. Sua classificação está sustentada nos três elementos fundamentais: a) Conhecimento (saber); b) Habilidades (saber fazer); c) Atitudes ou atributos (saber ser/agir). Para Ruas (2001), essa classificação torna o entendimento um tanto complexo. Então, para facilitar o entendimento, este autor desdobra esses elementos da seguinte forma:

SABER (Conhecimento)	. Conhecimentos gerais e teóricos . Conhecimentos operacionais . Conhecimentos do ambiente
SABER FAZER (Habilidades)	. Experiência Profissional Associada
SABER SER/AGIR (Atributos/atitudes)	. Atributos Profissionais (Tácitos) . Atributos Pessoais

Quais tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes você entende que sejam necessárias para um bom negociador?

- 2 Como desenvolver estas características com o uso da capacitação?
- 3 Quais tipos de capacitação vocês identificam que poderiam ser ministrados para a formação de novos negociadores para o MS?
- 4 Outras considerações que acha relevante sobre o tema.

## ANEXO A - PESQUISAS REALIZADAS COM O ADVOGADO DA MSNP/MS

Transcrevem-se, nesta Seção, as respostas dos questionários na sua íntegra.

Órgão: Ministério da Saúde

Nome: XXX

Função: Assessor Jurídico da CGRH/MS e Advogado da Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde (MSNP/MS)

Formação: Direito, Especialização em Direito Público e Gestão Pública.

Data: 30/08/2010

Quais lições podemos tirar das experiências da MNP/MS, ao longo destes quase 7 anos de existência?

Resposta: A Mesa Setorial de Negociação Permanente do MS é tida atualmente como mais um instrumento de gestão no que tange à política de gestão de pessoas, principalmente na negociação de conflitos.

No âmbito do Ministério da Saúde, por exemplo, conseguimos colocar em prática diversas discussões evitando-se, desta forma, quaisquer movimentos paredistas que viessem a prejudicar a eficiência do Estado coadunada a não prestação de um serviço de qualidade.

Entretanto, infelizmente o Ministério da Saúde foi o único órgão que conseguiu manter uma mesa de negociação no serviço público, já que os demais órgãos e entidades não conseguiram sustentar tal política.

Creditamos o nosso sucesso, simplesmente, a um perfil de gestão por parte da coordenação-geral de recursos humanos do Ministério da Saúde. Enfim, consideramos uma tamanha conquista.

Os autores da escola francesa, entre eles Boterf e Zarifian, desenvolveram uma concepção de competência, atualmente muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos que denominaram recursos de competência. Sua classificação está sustentada nos três elementos fundamentais: a) Conhecimento (saber); b) Habilidades (saber fazer); c) Atitudes ou atributos (saber ser/agir). Para Ruas (2001), essa classificação torna o entendimento um tanto complexo. Então, para facilitar o entendimento, este autor desdobra esses elementos da seguinte forma:

SABER (Conhecimento)	Conhecimentos gerais e teóricos
----------------------	---------------------------------

		. Conhecimentos operacionais . Conhecimentos do ambiente
SABER FAZER (Habilidades)		. Experiência Profissional Associada
SABER (Atributos/attitudes)	SER/AGIR	. Atributos Profissionais (Tácitos) . Atributos Pessoais

Quais características pessoais você entende que sejam necessárias para termos um bom negociador? Por quê?

Resposta: Nesses anos atuando como negociador, estou totalmente convencido de que o perfil é a principal característica de quem vai atuar à frente de negociações. Acredito que um bom conhecimento da estrutura do Estado, assim como da legislação de pessoal, são fatores primordiais para a resolução de conflitos. Num processo de negociação, independente da sua formação acadêmica.

Tendo como foco a gestão por competências, gestão esta definida em lei conforme artigo 2º, inciso II, do Decreto 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal: “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” e os atores da MNP/MS e da MSNP/MS, o que você destaca como já bem desenvolvidos/trabalhados nos negociadores das mesas, no conjunto CHA (conhecimento, habilidade e atitude)?

Resposta: Conhecimento - Como dito anteriormente, nos deparamos, muitas das vezes, na total falta de conhecimento da estrutura do Estado. Isso inviabiliza e muito qualquer resolução de conflitos.

Habilidade - A principal habilidade num processo de negociação é saber mediar o conflito ora posto. Tentar encontrar uma maneira de não infringir a norma e satisfazer a reivindicação.

Atitude - Outra principal característica de quem atua com negociação é a paciência. Uma postura impaciente somente irá acirrar um possível conflito.

E o que você vê que necessita ser melhor desenvolvido?

Resposta: O processo de negociação no serviço público carece de uma melhor estrutura e de uma institucionalização, já que num gesto de reconhecimento e valorização da organização sindical dos servidores públicos, o Governo do presidente Lula, atendendo a pedido das centrais sindicais, conseguiu ratificar no

Congresso Nacional a Convenção 151 e a Recomendação 159 da OIT, que protegem o exercício dos direitos sindicais dos trabalhadores da Administração Pública nos três níveis de Governo.

## ANEXO B - PESQUISAS REALIZADAS COM A ÁREA DE CAPACITAÇÃO DO MS/SP

Órgão: Ministério da Saúde / Núcleo Estadual em São Paulo / Divisão de Administração / Serviço de Gestão de Pessoas / Capacitação

Nome: XXX

Função: Agente Administrativo

Formação:1 Especialização em Gestão de Saúde

Formação 2: Serviço Social

Data: 30/08/2010

Os autores da escola francesa, entre eles Boterf e Zarifian, desenvolveram uma concepção de competência, atualmente muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos que denominaram recursos de competência. Sua classificação está sustentada nos três elementos fundamentais: a) Conhecimento (saber); b) Habilidades (saber fazer); c) Atitudes ou atributos (saber ser/agir). Para Ruas (2001), essa classificação torna o entendimento um tanto complexo. Então, para facilitar o entendimento, este autor desdobra esses elementos da seguinte forma:

SABER (Conhecimento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conhecimentos gerais e teóricos</li> <li>. Conhecimentos operacionais</li> <li>. Conhecimentos do ambiente</li> </ul>
SABER FAZER (Habilidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Experiência Profissional Associada</li> </ul>
SABER (Atributos/atitudes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Atributos Profissionais (Tácitos)</li> <li>. Atributos Pessoais</li> </ul>

Quais tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes você entende que sejam necessárias para um bom negociador?

Resposta: Habilidades necessárias que um bom negociador deve ter (eu):

valorizar o contato pessoal

observar os gestos e expressões faciais de seus interlocutores

saber ouvir

expressar as idéias de forma clara e fácil de se entender, mesmo em situações de crise

considerar a opinião das outras pessoas, independentemente do cargo

estimular as pessoas a exporem opiniões diferentes da sua

estar atento quando alguém está falando

compartilhar as decisões tomadas, buscando o comprometimento de todos

ficar atento às reações da(s) pessoa(s) com quem se conversa

perguntar o que não entende sobre o que os outros dizem

avaliar o impacto para a empresa antes de tomar uma decisão

Atitudes – estão ligadas às habilidades, sendo que poderá haver uma fusão entre os pontos:

sempre divulgar o objetivo das reuniões, adiantando o assunto para os outros antes de chamá-los

avaliar as alternativas de ações antes de tomar uma decisão

esperar o momento oportuno para expor as idéias

procurar lembrar e chamar as pessoas pelo nome

procurar saber a opinião das pessoas sobre as decisões

detalhar pontos relevantes para clarificar suas idéias

aceitar críticas sobre o seu trabalho

compartilhar as informações e conhecimentos importantes para a realização do trabalho

ser flexível

ser comunicativo

ser interativo, transparente, democrático e focado para não perder o rumo ou fugir de seus objetivos

aprender com os acertos e com os erros

Como desenvolver estas características com o uso da capacitação?

Resposta: O programa de Capacitação:

O Decreto nº 5.707/2006 e a Portaria/MP nº 208/2006 que instituem e regulamentam a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e as diretrizes para o desenvolvimento dos servidores, prevêem a Capacitação das áreas de Recursos Humanos como um dos instrumentos norteadores para o desenvolvimento dos servidores.

No Ministério da Saúde a Portaria nº 1.590 GM de 03/07/2007 institui o Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde e aprova critérios gerais para participação dos servidores em ações de capacitação do MS.

A capacitação pode auxiliar o desenvolvimento das competências através de eventos: cursos presenciais e à distância, treinamentos em serviço, grupos formais

de estudo, intercâmbios ou estágios, oficinas, seminários, congressos, que contribuam com as necessidades institucionais do MS.

A Educação Permanente é um processo de capacitação, tendo como foco a contínua transformação das práticas profissionais e da organização do trabalho.

A participação em eventos de capacitação atualizará e aperfeiçoará o servidor para melhorar o desempenho de suas atividades e absorção de novas competências na área.

Quais tipos de capacitação vocês identificam que poderiam ser ministrados para a formação de novos negociadores para o MS?

Resposta: Capacitações comportamentais:

conhecer a si mesmo e aos outros: os tipos reis-guerreiro-mago-amante são uma forma prática de construir relacionamentos sustentáveis

sistemas de recompensa e reconhecimento: bons sistemas equilibram as contribuições do eu e do nós

equilíbrio no dar e receber: as relações dentro de uma equipe só podem ser sustentáveis se houver equilíbrio entre o que cada um dá e o que recebe da equipe. Desequilíbrios tendem a “azedar” as relações e criar profundas desmotivações

Capacitações técnicas:

Planejamento e Execução – para os resultados serem melhores

Estilos de Liderança: chefias autoritárias não constroem boas equipes. Decisões impostas são piores que as de consenso. O envolvimento e o comprometimento só são atingidos quando as pessoas sentem-se incluídas e participantes na equipe

Gestão de Pessoas: a atuação eficaz da área de RH é fundamental para assegurar um bom sentido da equipe

Comunicação e Feedback: se as pessoas não se comunicam, se as áreas não se conversam, como esperar um espírito de equipe? A boa comunicação e o feedback eficaz ajudam a construir bons relacionamentos

Revisão de processos e de delegações (trabalho em equipe): ninguém consegue atingir resultados sozinho nas organizações. A interdependência é um fato de ter processos e delegações bem estabelecidos é um fator positivo no trabalho em equipe.

Alguns cursos realizados pelo Plano Anual de Capacitação:

Com-viver em Equipe

Formação de Analistas de Responsabilidade Social

Desenvolvendo Líderes para resultados eficazes

Eu X Nós

Negociação Coletiva

Gestão de Pessoas

Liderança

Gestão para resultados

Gestão de Pessoas por competências

## **ANEXO C – RELAÇÃO DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO TÉCNICO E GERENCIAL PARA O EXERCÍCIO DE 2011.**

### Cursos gerenciais:

Gestão de Pessoas: Gerenciar sua equipe, integrando as pessoas e administrando conflitos, de forma participativa, ética e respeitosa:

- Gestão de Recursos Humanos no Estado do Rio de Janeiro
- Gestão por Competência e Capacitação
- Gestão por Competências na Administração Pública

Planejamento Participativo: Planejar e executar, em conjunto com sua equipe, as ações da Unidade, alinhando-as às estratégias do MS.

- Planejamento Estratégico

Gestão Administrativa: Delegar tarefas à equipe, estruturando o trabalho, otimizando o tempo e recursos disponíveis.

- Gestão do Conhecimento para Tomada de Decisões
- Liderança para Supervisores
- Gestão Financeira e Custo Hospitalar

Gestão de Resultados: Monitorar e avaliar continuamente os resultados alcançados pela equipe, a fim de propor redirecionamentos, considerando os objetivos da Unidade e as estratégias do MS.

- Gestão de Melhorias de Processo
- Gestão de Estratégia com o Uso do *Balanced Scorecard II*

Articulação: Estabelecer redes de parcerias internas e externas ao MS, para melhorar o desempenho dos processos de trabalho sob sua responsabilidade.

- Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais
- O líder Educador e Servidor

### Cursos técnicos:

- Sistemas e softwares (14 temas)
- Logística – contratos, editais, licitações, registro de preço, pregão eletrônico, etc. (18 temas)
- Legislação: Lei nº 8.666, Legislação específica de aposentadoria e pensões e Legislação de Pessoal - Lei 8.112/90 (completa e atualizações)
- Desenvolvimento de Equipes: Desenvolvimento da competência interpessoal,

relações interpessoais e atendimento ao público

- Congressos, Workshop's e Seminários (34 temas)
- Outros (30 temas), como: Formação de Indicadores de Desempenho para Entidades Públicas, Noções Básicas de Direito Constitucional e Previdenciário, Reciclagem de Liderança, Autoconhecimento, Autodesenvolvimento, Resolução de Conflitos, Relações Interpessoais e Qualidade de Vida entre outros.