



## **MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E NEGOCIAÇÃO COLETIVA: ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO DE PESSOAS?**

ÁUREA MARIA RESENDE DE FREITAS

A pesquisa foi realizada junto a um grupo de servidores da Universidade Federal de Viçosa-UFV que atuam ou já atuaram como representantes de docentes e de técnico-administrativos em entidades de classe nos processos de negociação coletiva, com o objetivo analisar as competências desenvolvidas e mobilizadas no processo de negociação e identificar as principais dificuldades da negociação coletiva no serviço público na percepção dos mesmos. Parte-se do pressuposto que a noção de competências pode ser utilizada com estratégia de desenvolvimento de negociadores no serviço público e que o desenvolvimento institucional está relacionado a uma carreira que propicie o desenvolvimento profissional atendendo as expectativas e necessidades da Instituição e de seus servidores. O negociador, objeto desta pesquisa, é o sujeito que negociará a carreira, as condições de trabalho e salários dos docentes e técnicos. Na pesquisa utilizou-se uma abordagem qualitativa. O estudo de caso foi o método de investigação. Os dados foram coletados a partir de entrevista semi-estruturada e analisados através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam as competências individuais mobilizados nas dimensões conhecimento, habilidade e atitudes como: visão sistêmica, tomada de decisão, flexibilidade, liderança, capacidade de trabalhar sob pressão, de comunicar, interagir e empreender. As dificuldades percebidas foram: estrutura do sistema político-administrativo e sindical, recursos orçamentários, desmobilização da categoria e falta de capacitação técnica dos negociadores. As competências mobilizadas pelos servidores estão de acordo com as competências essenciais. Entretanto, apesar do esforço para imprimir no aparelho do Estado uma dinâmica mais democrática, ainda prevalece uma tendência à cultura política autoritária e patrimonialista com relações de favorecimento pessoal e apadrinhamento político, onde privilégios contornam as normas formalmente instituídas, características não compatíveis com a gestão por competência.

**Palavras-chave:** Competências, Gestão de Recursos Humanos, Negociação Coletiva

## 1. Introdução

A consideração inicial desta pesquisa foi analisar como a noção de competências pode ser utilizada para o desenvolvimento de negociadores no serviço público. Fruto da minha inquietação como profissional da área de recursos humanos de uma instituição pública e por considerar que o desenvolvimento das pessoas na organização está diretamente relacionado a uma carreira que propicie tanto o desenvolvimento organizacional e o das pessoas que nela trabalham, bem como, o atendimento dos anseios de ambos.

As diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, estabelecidas através Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, estão fundamentadas no tripé estratégico de gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva de uso de tecnologia da informação.

No Brasil a legislação não propicia relações democráticas de trabalho no âmbito do setor público, bem como, não contribui para o estabelecimento de uma cultura de negociação coletiva. A Constituição Federal de 1988 é omissa quanto ao direito de negociação coletiva e não assegura o dissídio coletivo nem o reconhecimento de acordos e convenções coletivas de trabalho. Bem como, não possibilita aos servidores públicos participar na determinação de suas condições de trabalho ocasionando a recorrência de conflitos, agravados por não existir instrumentalização e mecanismos de mediação e de arbitragem para dirimir os mesmos.

Algumas ações importantes foram instituídas buscando caminhos para a viabilização da democratização das relações de trabalho, destacando a criação, em 2003, da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, através de protocolo celebrado entre o Governo Federal e as Entidades Sindicais dos Servidores Públicos Federais Civis.

As Instituições Federais de Ensino – IFES tem representação na Bancada Sindical da MNNP através do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES) e da Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras (FASUBRA). Verifica-se que a legislação que instituiu, ou reestruturou, a carreira do quadro docente e técnico-administrativo das IFES foi negociada na MNNP entre a Bancada do Governo e a Sindical.

Na esfera local, a composição da pauta de reivindicações se dá pelos servidores cujos representantes das entidades de base as levam para ANDES ou FASUBRA, e estas por sua vez as encaminham para MNNP. Em relação à gestão de recursos humanos das IFES, identifica-se a centralização das diretrizes na Secretaria de Recursos Humanos (SRH), do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) e na Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH), do Ministério da Educação (MEC). Cabe aos órgãos locais (Universidades, CEFETs e IFETs, dentre outras) o desenvolvimento de mecanismo para a implementação e a execução das diretrizes estabelecidas.

Com esse entendimento ante o intrincado aparato legislativo, administrativo, econômico, social e político no qual está inserido o serviço público, o negociador, objeto desta pesquisa, é o sujeito que estará à frente das negociações da carreira, das condições de trabalho e de salários dos servidores públicos das IFES.

A pressuposição é que o desenvolvimento de competências de negociadores pode resultar em proposição de carreiras e condições de trabalho mais eficazes para ambas as partes, ao possibilitar a compreensão da complexidade envolvida no processo de negociação, como: o aparato legislativo, administrativo e político; as metodologias de administração de conflito; as variáveis e elementos da negociação; a dinâmica, estratégias e táticas de condução, dentre outros aspectos importantes.

Tomando como base o problema de pesquisa ora apresentado, o objetivo mais amplo é identificar as competências individuais requeridas pelos representantes dos servidores da UFV no processo de negociação coletiva. Especificamente identificar as competências desenvolvidas e mobilizadas no processo de negociação pelos representantes dos servidores

da UFV e identificar, na percepção dos representantes dos servidores, as principais dificuldades da negociação coletiva no serviço público.

Assim, entender o cenário da negociação no âmbito da Universidade Federal de Viçosa - UFV poderá contribuir para a compreensão da negociação coletiva no serviço público.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 A Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público**

A democratização das relações de trabalho e a introdução da gestão por competências são os grandes desafios da Gestão de Pessoas na Administração Pública.

A adequação dos processos de gestão de recursos humanos no serviço público, para Pires et al. (2009) implica na necessidade de planejamento de carreiras com novas abordagens para ingresso, desenvolvimento, treinamento, avaliação de desempenho e progressão. A proibição dos institutos de transformação e transposição de cargos, desde a Constituição Federal de 1988, dificulta a adoção de modelos de carreiras mais abrangentes e inteligíveis que contemplem as reais necessidades institucionais. Afeta o desempenho e a motivação dos servidores. Para o autor a desmotivação de muitos servidores no serviço público pode ser explicada: pela ausência de uma política de reconhecimento e remuneração com base nas competências adquiridas e demonstradas; e, pela nomeação de cargos de confiança que, às vezes, sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em detrimento das competências ou potenciais dos servidores.

Conforme Paho (2000 *Apud* Nogueira e Santana, 2000) a década de 1990 marcou a gestão de recursos humanos, no Brasil, com a adoção dos mecanismos como: redução de quadros por excesso de despesas; introdução de mecanismos distintos de contratação, com aspecto temporário e a redução do tempo contratado; instabilidade do vínculo; falta de garantia de acesso aos benefícios do seguro social, e não representação sindical. Os autores acreditam que para compatibilizar o sistema de recursos humanos com os componentes da missão do Estado são necessários processos de cooperação e de resolução de conflitos com destaque para o trabalho em grupo e ações corretivas a fim de estabelecer acordos de interesses coletivos dos trabalhadores.

Pires et al. (2009) consideram, entretanto, que até que sejam superadas as dificuldades apontadas, pode-se identificar as competências que o profissional de cada unidade deve possuir e traçar o perfil adequado para a unidade organizacional ou o espaço ocupacional, propiciando adequação às peculiaridades do serviço público.

A seguir será tratada a abordagem da noção de competências que norteiam o estudo.

### **2.2 Abordagem de noção de competências**

Para Pires et al. (2009) o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados surgem como principais desafios para a administração pública no emprego da abordagem de competências. O autor considera que essa abordagem em instituições públicas mostra-se relativamente restrito, em decorrência de barreiras enfrentadas na realização dos processos e subprocessos de gestão de recursos humanos.

A partir de 2001 com a publicação da obra *Objetivo Competência*, de Zarifian, as pesquisas estão convergindo, para a articulação com base em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados na ação, ou seja, nas práticas de trabalho dos envolvidos. Vários cientistas sociais têm focado o tema sob esse aspecto: Zarifian (2001); Brandão, Guimarães (2001); Bruno-Faria e Brandão (2003); Ruas (2005); Fernandes et al. (2006), dentre outros.

Para Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) o conhecimento ou o 'saber' é adquirido por meio da aprendizagem podendo ser desenvolvido na educação formal e na experiência

profissional. As competências são formadas e desenvolvidas na absorção dos conhecimentos e na relação educativa. A habilidade é a capacidade de o indivíduo utilizar os conhecimentos desenvolvidos nas situações de trabalho, é a capacidade de agir de acordo com objetivos ou processos predefinidos envolvendo técnica e aptidão. O reconhecimento profissional do indivíduo é julgado por sua capacidade de manifestar competências e produzir efeitos importantes no trabalho e não por seus diplomas ou títulos. Já a atitude pressupõe uma predisposição a reagir a um estímulo, sendo um determinante importante do comportamento do indivíduo, influenciando-o a agir de determinada maneira diante de um objeto.

Para Guimarães (2000) e Fleury e Fleury (2004) essa abordagem busca um alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, por meio do seu uso nos processos de seleção, desenvolvimento, treinamento, avaliação e remuneração.

Le Boterf (1994 e 2003), Fleury (2002), Dutra et al. (2006) e Ruas, (2005) abordam competência associada à agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, relacionada às realizações das pessoas o que elas provêm, produzem e/ou entregam ao meio onde se inserem.

Zarifian (2001) e Ruas (2005) denominam de eventos situações pouco previsíveis que podem desenvolver capacidades e posteriormente serem mobilizadas em forma de competências. Na medida em que se dá conta de um evento diferente uma nova configuração de competência surge do aprendizado dessa nova situação enfrentada. O evento não parte dos acasos que ocorrem no dia-a-dia, mas dos problemas que surgem no ambiente e que mobilizam a atividade de inovação.

Para fins desse estudo, será considerado o conceito de noção de competências proposto por Fleury (2004): 'Saber agir, mobilizar recursos, interagir saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégicas que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo' (p.30).

Faz-se necessário contextualizar no serviço público a negociação coletiva de forma que permita uma análise se a noção de competência pode ajudar na formação de negociadores.

### 2.3 Negociação Coletiva no Serviço Público

Na visão de alguns cientistas a gestão de recursos humanos no serviço público começa a receber o seu devido valor, além de ser objeto de estudo nas ciências sociais. Algumas tendências foram apontadas por Nogueira e Santana (2000) e Kliksberg (2001), dentre elas que: os especialistas sejam capazes para lidar com os aspectos de cooperação e de negociação no trabalho; conheçam, analisem e entendam o contexto político e social que motivam as mudanças no setor público; e, a gestão de recursos humanos adote um processo contínuo de regulação técnica e política compartilhada por todos os níveis.

Para Kliksberg (2001) o Estado social inteligente deveria desenvolver capacidades, que implicam, entre elas, em habilidades de entrar em acordo, de negociar, de planejar em conjunto e criar desenhos organizativos ágeis e abertos.

De acordo com Stoll (2006) a negociação coletiva além de desempenhar um importante instrumento moderno e eficaz de democratização das relações de trabalho pode reduzir conflitos e interrupções de prestação de serviços públicos essenciais aos cidadãos.

Para Misoczky (2009) a negociação coletiva de trabalho é um processo de troca de informações entre as partes, com o objetivo de produzir acordos coletivos ou convenções coletivas e implicam e criação de regras que irão normatizar situações futuras. Segundo a autora, (*apud* STOLL, 2007, p. 26, grifo da autora) define negociação coletiva como:

o meio pelo qual a **autonomia privada coletiva se exercita**. A negociação coletiva é o processo democrático por meio do qual as partes buscam diretamente uma composição para a regência das relações de trabalho que protagonizam. A negociação coletiva é assim, o processo dinâmico voltado ao atingimento do ponto

de equilíbrio entre interesses divergentes visando a satisfazer, transitoriamente, as necessidades presentes do grupo de trabalhadores e de equalizar os custos de produção.

Para Zajdsznajder (1988) a baixa frequência de negociação indica situações não igualitárias e significa que predominam a imposição e o autoritarismo, pois, a negociação é um processo de troca em que os indivíduos e os grupos sociais buscam resolver diferenças através da obtenção de um acordo. É em geral o caminho que traz à tona aspectos mais significativos da realidade humana e o lugar privilegiado da razão, tem a vantagem de ajustar as partes entre si, aprofundar elos e gerar novas situações e oportunidades. O autor considera que as negociações ocorrem no nível racional e emocional-afetivo. No nível racional apresenta como resultado operações racionais dos participantes que sintetizam uma metodologia, uma perspectiva administrativa e uma compreensão econômica. O nível emocional-afetivo está em interação e estabelecem as condições em que ocorrem as operações racionais presentes nas negociações.

Conforme destacado por Stoll (2006) no Brasil a Constituição de 1988 reconheceu aos servidores públicos civis o direito de organização sindical (artigo 37, VI, CF) e o direito à greve, porém, é omissa quanto ao direito de negociação coletiva. Em razão da falta de manifestação expressa do texto constitucional os trabalhadores não participam da determinação de suas condições de trabalho, persistindo a manutenção no Estado de decisões unilaterais. A Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho-OIT, surgida na 64ª Conferência Geral, realizada em Genebra, em 7 de junho de 1978, garante ao servidor público a proteção do direito de organização e os processos de fixação das condições de trabalho.

A Convenção 151 já foi ratificada em vários países do mundo, dentre os países da América Latina que a ratificaram estão Argentina, Chile, Colômbia, Uruguai. No Brasil, a referida convenção foi enviada pelo Presidente Lula em 2008 ao Congresso Nacional, cujo texto foi aprovado em abril de 2010. Entretanto, conforme Ferreira e Bayeh (2010) necessita de regulamentação matéria.

Carrasco (1997 *apud* Misoczky, 2009) considera que a sindicalização, a greve e a negociação coletiva estão indissolúvelmente conectadas entre si, pois, a organização dos indivíduos se expressa na liberdade sindical, na livre constituição e na atuação dos sindicatos e no direito de greve.

Para Stoll (2006) o direito à sindicalização no setor público põe em relevo a questão da negociação coletiva, já que o sindicalismo constitui um meio eficaz para viabilizar a solução de conflitos, levando às negociações entre as partes envolvidas, como uma consequência natural.

## **2.4. Sindicalismo**

Gomes (1994 *apud* Santos, 2007) afirma que até meados da década de 1920 os anarquistas tiveram presentes na maioria dos movimentos grevistas ou de contestação dos trabalhadores. Os sindicatos tornaram-se espaços estratégicos na difusão das idéias da corrente ideológica anarquista e um importante espaço de conscientização da classe trabalhadora. A partir de 1930, na era Vargas, o Estado busca conciliar-se com o movimento trabalhista e redimensionar os significados atribuídos à prática sindical através de um ‘pacto social’ entre os trabalhadores e o governo, como estratégia de ‘disciplinarização da classe trabalhadora’, ou ‘governamentalização da sociedade’. Estratégias que serviram de instrumento político para a consolidação de interesses estatais. Na década de 1980, orientados por base ideológica dicotômica entre a ‘autonomia sindical’ e o ‘modelo getulista’ emergiram os movimentos sindicais em diferentes espaços sociais.

Fischer et al. (2007) apontam o ressurgimento, crescimento e ascensão do movimento sindical no Brasil entre o final da década de 70 até o final da década de 80. Foi

um período em que sindicatos se opuseram fortemente ao padrão de acumulação capitalista. Com o fim da ditadura militar e chegada da Nova República, os sindicatos brasileiros se rearticularam e exigiram a democracia política e social no país. Os movimentos grevistas procuravam recuperar perdas salariais impostas pela inflação.

De acordo com Neto e Giannotti (1998 *apud* Santos, 2007) a Central Única dos Trabalhadores-CUT, gestada na década de 1970 e fundada em 1981 deu-se com a integração de representantes sindicais de diversos lugares do país e com diferentes visões e tendências político-ideológicas. Isso propiciou e resultou na divisão da organização sindical em duas tendências distintas: O bloco combativo priorizava a atuação da base sindicalista, a autonomia em relação ao Estado e o distanciamento em relação à estrutura sindical getulista. O segundo bloco valorizava a superestrutura estatal, priorizava a cúpula sindical em detrimento de sua base sindicalizada e atendia aos parâmetros do modelo getulista, foram os organizadores do Comando Geral dos Trabalhadores-CGT. A CUT e a CGT foram importantes na disputa do espaço sindical brasileiro na década de 1980. Nos anos de 1990, ocorreu uma bipolarização das centrais sindicais com o surgimento da “Força Sindical” adepta ao sindicalismo de resultado que enfatiza a estrita realização de um puro pragmatismo sindical e se antepõe aos posicionamentos ideológicos instituídos pela CUT.

Conforme Fischer et al. (2007), os sindicatos participaram de discussões de âmbito nacional relevantes, como as que aconteceram em torno da Constituinte de 1988 e das tentativas de pactos sociais ao longo do período. A crise do sindicalismo, de acordo com Fischer et al. (2007) deu-se após 1990, na era neoliberal. A liberalização das importações, venda de empresas estatais ao setor privado, desnacionalização dos capitais de diversos setores, deram um novo ritmo no movimento social e político no Brasil, diminuindo a capacidade de organização sindical. A ação sindical tornou-se bastante adversa com menor capacidade organizativa, perda de filiação e enfraquecimento dos sindicatos ao longo dos anos.

Para Fernandes (2009) a permanência do bloco de poder dominante que soube cooptar significativas lideranças dos partidos e dos movimentos populares garante a prevalência do modelo neoliberal iniciada na década de 1990 com a eleição de Collor de Melo e consolidada nos governos de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio da Silva. Acrescenta que a crise vivida internacionalmente pelo movimento sindical levou os blocos hegemônicos dos sindicatos a optar por privilegiar as negociações, participações nos debates e discussões dos rumos da sociedade em detrimento das mobilizações de massa e dos movimentos de confronto. Entende que é necessário um olhar atento para as propostas da Reforma Sindical que são de intervencionismo, centralização sindical, flexibilização e precarização das relações de trabalho, cujas propostas têm aceitação das centrais sindicais: CUT, CGT e Força Sindical.

Para Santos (2007) até o presente momento, a CUT não avança no sentido de elaborar propostas alternativas aos padrões econômicos atualmente adotados, estando cada vez mais alinhada à proposta neoliberal, além de não conseguir lidar com a heterogeneidade do trabalho e com as distâncias entre os trabalhadores estáveis e os precários.

Fernandes (2009) entende que na prática da acumulação capitalista o trabalho sofre uma transformação em seu status na tentativa de ruir sua centralidade, bem como, busca quebrar a cultura do trabalho e toda a idealização construída em torno dele.

Morgan (1996) considera que mesmo em organizações que deveriam ser democráticas, como os partidos e os sindicatos existem uma oligarquia dominante que preza por seus interesses ao invés de buscar o interesse comum. Já para Tragtemberg (1981 *apud* Paula, 2008) a tentativa de ruptura estrutural com o sistema, no contexto da abertura política desestruturaria as comunidades de base, os sindicatos e associações que levaram anos para se constituírem.

Para Fernandes (2009) as representações sindicais tendem a seguir a lógica da visão do capital, por sua concepção de construção no interior da institucionalidade e dos saberes

produzidos pelo capital, onde os embates se restringem às concepções de como se dirigir/construir esta sociedade, negando as possibilidades criadoras das classes que vivem do trabalho.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Na consecução desse estudo utilizou-se de pressupostos próprios do paradigma interpretativo, necessários à compreensão do homem como um agente social dotado de percepções peculiares da realidade que pode ser distinta de acordo com o observador e a posição do mesmo frente ao fenômeno estudado, assim, influência e é influenciado pela estrutura social. De acordo Godoi e Balsani (2006) esse tipo de pesquisa com abordagem qualitativa, visa à compreensão dos agentes, no caso, os atores sociais que fazem parte do processo negocial, os representantes sindicais de docentes e técnico-administrativos da UFV. Nesse sentido, o estudo tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso qualitativo.

A opção pela pesquisa qualitativa se deu pela aproximação da autora com o tema, visto que trabalha na área de gestão de recursos humanos há mais de 20 anos. Para interpretação dos resultados, a análise do conteúdo foi utilizada tomando Bardin (2002) como referência principal. A análise de conteúdo consiste em ‘um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens’. (p. 38). Além, de permitir trabalhar com o discurso que é um objeto sócio-histórico e reflete sobre a maneira como a linguagem está materializada na ideologia e como a ideologia se manifesta na língua. Permite analisar unidades além da frase extraindo dos textos o que ele quer dizer. A pesquisa caracteriza-se também como, descritiva e analítica.

De acordo com Bardin (2002) foram utilizados os pilares: **pré-análise** que consistiu na descrição ou preparação do material, definição dos entrevistados, transcrição das gravações, ordenação, classificação dos entrevistados; **exploração e análise do material** esta etapa é fundamental visto que as possibilidades de inferência e interpretação são dependentes da mesma. Definiu-se as unidades de registro e de contexto, as informações foram classificadas e agrupadas de acordo com o tema abordado procurando obter o sentido apontado nas respostas e nas afirmativas feitas pelo respondente para entender os depoimentos a respeito de sua percepção das competências mobilizadas enquanto participante do processo e as dificuldades da negociação coletiva no serviço público, foram feitos recortes em unidades de contexto e de registro e a categorização pela homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade; **a inferência ou dedução e a interpretação** é o momento mais fértil da análise de conteúdo, permite que os conteúdos recolhidos se constituam em dados ou análises reflexivas, as observações individuais e gerais foram feitas com embasamento nos conteúdos das entrevistas e nos referenciais teóricos buscando estabelecer relações, verificar contradições e compreender o fenômeno.

Foi utilizada a técnica da análise temática para o tratamento dos dados, de acordo com o mesmo autor, baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que o constituem. Posteriormente foi realizado o reagrupamento em categorias.

A amostra proposital e não probabilística (SELLTIZ, 1975), por não se basear em procedimentos estatísticos, foi constituída pela seleção de elementos representativos da população-alvo, definida de forma intencional, selecionando-se profissionais que, por sua experiência, atuação e posições ocupadas no sindicato ou associação tivessem em algum momento vivenciado experiência em negociação como representante de uma classe profissional e possuíssem algum conhecimento do assunto no âmbito do serviço público. No primeiro contato com o Presidente das entidades foi explicado que tratava-se de uma pesquisa acadêmica do curso de especialização em Negociação Coletiva oferecido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS. Foi solicitada ao mesmo a indicação de cinco

membros da entidade que estão ou já estiveram envolvidos com a negociação de carreira dos servidores. De posse dos nomes indicados foi agendada a entrevista com os respectivos membros da entidade.

Os detalhes referentes aos procedimentos utilizados para coleta de dados, que foi a entrevista, realizada no período de julho a agosto de 2010, vão aparecer no decurso da pesquisa

Torna-se necessário a descrição: da instituição ensino a qual possibilitou o estudo, a Universidade Federal de Viçosa – UFV; as entidades representativas analisadas; e os sujeitos da pesquisa.

### 3.1. Descrição da instituição analisada

A Universidade Federal de Viçosa está localizada em Viçosa-MG, Zona da Mata Mineira, originou-se da Escola Superior de Agricultura e Veterinária - ESAV, criada em 30 de março de 1922. Em 15 de julho de 1969 foi a federalizada com o nome de Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Tem assumido caráter eclético, expandindo-se nas áreas do conhecimento: Ciências Agrárias, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas e Ciências Humanas, Letras e Artes. Possui 14.437 alunos matriculados nos 46 cursos de graduação, 34 programas pós-graduação e 5 cursos técnico- profissionalizante, assim distribuídos: 11.219 na graduação; 1.219 no mestrado; 1.039 no doutorado; e, 960 no ensino médio e técnico. Possui um quadro de 2.279 técnico-administrativos e 1015 docentes.

É constituída por três *campi* localizados nos municípios mineiros de Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba, possui uma área física total de 43.281.696 m<sup>2</sup> e área construída de 385.590 m<sup>2</sup>.

Em relação à gestão de recursos humanos cabe o desenvolvimento de mecanismo para a implementação e a execução das diretrizes estabelecidas SRH/MPOG e CGRH/MEC.

A legislação que instituiu, ou reestruturou, a carreira do quadro docente e técnico-administrativo das IFES foi negociada na MNNP entre a Bancada do Governo e a Sindical. Atualmente quatro entidades representam os servidores da UFV.

### 3.2.2 Descrição das entidades representativas analisadas

Na UFV, as entidades de classe que representam os servidores docentes e técnico-administrativos. A ASPUV representa os docentes ativos e aposentados, é filiada ao ANDES. Das outras três que representam os técnico-administrativos ativos e aposentados, somente a ASAV é filiada à FASUBRA. A ATENS é uma associação representativa exclusiva dos servidores ativos e aposentados ocupantes de cargo de Nível Superior, foi originada pelo movimento da categoria motivado pela insatisfação com a implantação da legislação aprovada em 2005, que trata do plano de carreira dos técnico-administrativos.

O Quadro 1 contém data de criação e número de filiados das entidades de base analisadas, obtidos na folha de pagamento da UFV referente ao mês de julho de 2010:

Nome	Data de criação	Número de filiados
ASPUV - Seção Sindical dos Docentes da Universidade Federal de Viçosa	01/06/1963	902
ASAV – Associação dos Servidores da Universidade Federal de Viçosa	26/06/1984	2786
SINSUV - Sindicato dos Servidores da Universidade Federal de Viçosa	03/01/1990	868
ATENS - A Associação de Profissionais de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa – ATENS	29/08/2007	200

**Quadro 1 - Entidades de base analisadas e número de filiados**

### 3.2.2 Os sujeitos da pesquisa

Os sujeitos envolvidos foram os representantes sindicais das quatro entidades que representam os servidores da UFV. Dos entrevistados cinco foram da ASAV, cinco da ATENS, quatro da ASPUV e um da SINSUV.

Os entrevistados foram identificados com a denominação de respondente, todos recebendo a denominação de REP 1, REP 2, REP 3, e assim sucessivamente, independente da entidade de representação, para não expô-los. No Quadro 2 abaixo estão classificados por função na entidade, idade, tempo de serviço na instituição, e tempo que estão ou estiveram envolvidos com o movimento sindical.

Respon- dente	Função na entidade	Idade	Tempo	
			Serviço UFV	Atuação sindicato
REP 1	Presidente	36	15	5
REP 2	Ex- presidente	42	18	13
REP 3	Presidente Conselho Deliberativo	53	30	26
REP 4	Membro conselho fiscal	64	36	26
REP 5	Coordenador de Imprensa, Presidentes do Conselho Deliberativo, Membro do Conselho Fiscal da FASUBRA e Comando de Greve de 1985 a 1996.	63	36	10
REP 6	Diretor Presidente	42	15	5
REP 7	Presidente Conselho Deliberativo	57	32	5
REP 8	Diretor Administrativo	38	16	5
REP 9	Participa de várias comissões	60	29	5
REP 10	Conselhos da UFV e Secretaria Nacional	55	30	5
REP 11	Presidente, Vice-Presidente, Conselheiro	52	30	18
REP 12	Diretor financeiro, Membro Conselho Deliberativo, Presidente	60	31	6
REP 13	Presidente, Membro do Conselho Deliberativo, Membro Diretoria do ANDES	54	22	12
REP 14	Secretário e Presidente	57	33	4
REP 15	Vice-Presidente, Membro de Conselhos, Diretor Jurídico	65	23	5

**Quadro 2 – Categorização dos Entrevistados Representantes dos Servidores da UFV**

Os entrevistados possuem entre 36 a 65 anos de idade; 15 a 36 anos de tempo de serviço na UFV; e, 5 a 26 anos de experiência em movimento sindical. Os entrevistados são ocupantes de cargo da carreira docente e técnico-administrativo na UFV, assim distribuídos: quatro Professores, um Administrador, três Analistas de Tecnologia da Informação, um Arquiteto, um Engenheiro Agrônomo, um Assistente em Administração, um Operador de Rádio de Telecomunicação, um Porteiro, um Tipógrafo e um Servente de Limpeza. Quanto ao gênero cinco são do sexo feminino e dez do sexo masculino. A escolaridade está assim caracterizada: dois com Doutorado, três com Mestrado, cinco com Especialização, três com Graduação, um com Nível Médio e um com Ensino Fundamental.

### 3.3 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista que é um ‘instrumento que constitui uma porta de acesso às realidades sociais e que implica em múltiplas interpretações produzidas pelos discursos’ (POUPART, 2008, p. 215).

Foi utilizada a entrevista semi-estruturada ou semi-aberta, que conforme Duarte (2009) parte de um roteiro de questões que dão cobertura ao interesse da pesquisa cujo modelo é estruturado a partir do problema de pesquisa e exige poucas questões suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade.

No início da entrevista foi informado ao entrevistado que de acordo com a literatura há um entendimento que de um lado tem-se a organização, com um conjunto de competências que lhe é próprio, estabelecendo vantagens competitivas, concretizadas no patrimônio de

conhecimentos e decorrentes do processo de desenvolvimento da organização. Enquanto que, de outro lado, têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização (FLEURY, 2004). Bem como, foi explicado ao entrevistado a finalidade e o objetivo do trabalho, solicitando permissão para gravar a entrevista e recolhida assinatura do entrevistado em formulário próprio. (Anexo I). Após esclarecidas possíveis dúvidas dos respondentes foram formuladas as questões.

A entrevista foi conduzida a partir de um roteiro básico, contendo quatro grupos de questões abertas elaboradas para analisar a percepção em relação às possíveis competências mobilizadas pelos representantes dos servidores e as dificuldades da negociação coletiva no serviço público, com base em Zajdsznajder (1988) e Fleury e Fleury (2004). As questões foram aprofundadas a partir da resposta do entrevistado dando origem a questões específicas. Na condução da entrevista foi valorizado o conhecimento do entrevistado que responderam livremente as questões sem intervenção por parte do entrevistador, para não dificultar o raciocínio dos mesmos.

As entrevistas foram registradas através de gravação em áudio, duraram cerca de 45 a 60 minutos e foram transcritas na íntegra buscando transpor o significado com fidelidade da narrativa do entrevistado.

As notas de campo foram feitas durante o procedimento de coleta de dados com o registro da percepção do pesquisador sobre peculiaridades dos sujeitos envolvidos na pesquisa e serviram de apoio para a análise.

#### **4. Análise e interpretação dos dados**

As respostas foram classificadas em unidades, de modo a separar o que poderia ser considerado como competência, em um conjunto de valores de referência emitido com uma intencionalidade e apoiada em uma reflexão filosófica e ética sobre o respondente levando-se em conta os conceitos utilizados na pesquisa. Buscou-se de acordo com a percepção dos respondentes as competências de mobilizadas no processo de negociação, tanto no nível racional como emocional-afetivo de acordo com Zajdsznajder (1988).

A análise foi efetuada buscando identificar as competências mobilizadas pelos representantes dos servidores nas dimensões conhecimento, habilidade e atitudes e as dificuldades para a negociação coletiva no serviço público. Foram identificadas no que se referem a competências as categorias temáticas: Visão sistêmica; Tomada de decisão; Flexibilidade; Liderança; Capacidade de trabalhar sob pressão; Capacidade de comunicar e interagir; e, Capacidade de empreende. Já no que se refere a dificuldades para a negociação foram identificadas as categorias: Estrutura do sistema político e sindical; Recursos orçamentários e financeiros; Desmobilização da categoria; e Capacitação técnica dos negociadores.

##### **4.1 Competências dos Representantes para Negociação**

Nas categorias temáticas identificadas abaixo os representantes revelam as suas percepções das competências necessárias ao negociador. Foram extraídas dos conteúdos as percepções dos respondentes de como o negociador deve se posicionar em um processo de negociação tanto no nível racional (busca de informações sobre as partes, tomada de decisão, preparação dos movimentos a serem efetuados e avaliação dos resultados parciais e finais), quanto no nível emocional-afetivo (acuidade de percepção, interpretação dos significados, paciência, confiança e apreço pela outra parte). Há uma diversidade de percepções e algumas se repetem ou se assemelham.

Nas categorias identificadas os respondentes revelam suas percepções sobre as competências que o negociador deve possuir: “visão sistêmica” do contexto da negociação, como a capacidade de buscar e selecionar alternativas identificando aquela que garanta o

melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos; “tomada de decisão” que alimentam o processo de decisão como os movimentos devidamente conduzidos, os objetivos a atingir que garantam o melhor resultado; “liderança” papel e função de liderança, como capacidade para catalisar a energia e obter o comprometimento das pessoas de forma a atingir ou superar os objetivos, estabelecendo um clima motivador e de confiança estimulando a equipe; “capacidade de comunicação e interação” no processo como capacidade para interagir com as pessoas apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem, transmitir com coerência e clareza, facilitando a relação entre as partes; “flexibilidade” em relação aos fatos e informações gerais do contexto com capacidade para adaptar-se com agilidade às diferenças, às exigências do meio e aptidão para rever sua postura frente a argumentações convincentes e novas realidades; “Capacidade de trabalhar sob pressão” capacidade para identificar prioridades e garantir resultados definindo as melhores ações mesmo em condições adversas; “capacidade empreender” capacidade para identificar oportunidades de ação e capacidade para propor implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva inovadora e adequada.

O Quadro 3 sintetiza a análise que buscou identificar as competências mobilizadas pelos representantes dos servidores nas dimensões conhecimento, habilidade e atitudes:

<b>Competência</b>	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Competência 1 Visão sistêmica	Conhecimento sobre o funcionamento da instituição, do movimento sindical, do governo, da política econômico-financeira e a compreensão da inter-relação e interdependência desses elementos no processo da negociação.	Percebe e analisa a situação antes de tomar decisão; detalha o contexto, percebe e informa as ações necessárias para um bom resultado; percebe a movimentação e apresenta conclusões dentro da negociação.	Facilidade de atuar nos contextos interessa-se em conhecer e se informar sobre o contexto; facilidade de lidar com ambigüidade falar e ouvir, ensinar e aprender; sabe esperar que os dados da negociação venham à tona.
Competência 2 Tomada de decisão	Conhecimentos básicos dos processos que alimentam a tomada de decisão	Consegue adesão de sua equipe; suas decisões são rápidas; extrai os pontos principais em consonância com o objetivo da negociação; estabelece prioridades, e, adota métodos para tomar decisões.	Pensa antes de agir; tem consciência dos objetivos e riscos; analisa os dados antes de decidir; ouve o grupo e pede opiniões; demonstra bom senso; não se deixa levar pelas emoções; e, sabe por onde começar, o que dizer, o que refutar, o que oferecer.
Competência 3 Liderança	Conhecimento do papel e das funções de liderança	Mantém a equipe comprometida com os resultados	Obtém atenção das pessoas; preocupa-se com os resultados; capacita o grupo; vibra com o grupo; sabe convencer o grupo a seguir suas orientações; percebe o outro de forma realista, ouve, presta atenção, entende.
Competência 4 Capacidade de Comunicação e Interação	Conhecimento do processo de comunicação, dos canais e das tecnologias disponíveis, das técnicas de <i>feedback</i> , da língua	Capacidade de comunicar com argumentos, fatos e dados coerentes; sabe utilizar termos adequados, consegue prender atenção; sabe ouvir; fala com facilidade e sem erros;	Apresenta facilidade para ouvir; esclarece ponto de vista; mantém grupo informado; reage de forma natural a críticas; busca informações; presta mais atenção ao que se pretende dizer do que ao que esta enunciando.

Competência	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Competência 5 Flexibilidade	Conhecimento dos fatos e informações gerais do contexto	Aptidão para fazer várias coisas; versatilidade posiciona-se de acordo com os seus princípios respeitando o outro; sabe ouvir com empatia; discute com destreza ouvindo as posições dos outros	Demonstra compreender e respeitar idéias contrárias; tem receptividade às proposições, versatilidade e desprendimento
Competência 6 Capacidade de Trabalhar sob Pressão	Conhecimento técnico de solução de problema e de tomada de decisão	Mesmo sob pressão gera resultado; estabelece prioridade; organiza o trabalho.	Mantém equilíbrio emocional; facilidade para estabelecer prioridade; age com tranquilidade
Competência 7 Capacidade de Empreender	Conhecimento de negociação e planejamento; informação estratégicas do cenário e tendências	Estabelece objetivo e metas realistas e oportunas; percebe as oportunidades de ação; toma iniciativa; obtêm adesão do grupo aos planos	Toma iniciativa é proativo; busca informações; cria oportunidade para ação; demonstra interesse; é capaz de encontrar novas oportunidades; demonstra energia e entusiasmo

**Quadro 3 – Competências Mobilizadas pelos representantes dos Servidores da UFV**

#### 4.2. Dificuldades existentes no processo de negociação no serviço público

Este item constitui-se, de forma sucinta, na percepção dos representantes as dificuldades encontradas na negociação coletiva no serviço público, a partir dos significados atribuídos em suas experiências. Devo deixar claro que essa análise diz respeito a minha interpretação nos aspectos relatados de como os representantes percebem as dificuldades para a negociação coletiva em relação às condições do ambiente no das centrais sindicais e da administração pública. Na análise dos dados foi possível identificar quatro categorias iniciais pertinentes e influenciadoras no processo de negociação coletiva: estrutura do sistema político e sindical; recursos orçamentários e financeiros; desmobilização da categoria; e capacitação técnica dos negociadores.

No que se refere à **estrutura política e sindical**, os dados empíricos mostram que existe por parte do sindicato um colaboracionismo com o governo. Conforme Faria (2007) a estrutura formal de autoridade, uma das bases das relações de poder nas organizações alimenta no imaginário dos grupos em confronto a necessidade de estar com o poder e receber seus benefícios. Além disso, a baixa frequência de negociação indica situações não igualitárias e significa que predominam a imposição e o autoritarismo conforme destacado por Zajdsznajder (1988). Já em relação aos **recursos orçamentário-financeiros** os dados empíricos demonstram que é de fundamental importância que os representantes dos servidores no processo de negociação coletiva tenham conhecimento das normas constitucionais e infraconstitucionais que norteiam a elaboração do orçamento público. Somente com base nesse conhecimento os negociadores poderão desenvolver mecanismos para influenciar as decisões políticas que estabeleçam prioridades para despesas em carreiras que atendam as necessidades institucionais e das categorias envolvidas na negociação. A **desmobilização da categoria** demonstrada nos dados corrobora com o entendimento de Faria (2007) que quanto mais politicamente desorganizados os grupos, tanto menor é a possibilidade de sua democratização e tanto maior é o espaço dos bastidores onde se desenvolvem as formas e os obstáculos à organização política. Em relação ao **conhecimento técnico dos negociadores**

foram apontadas evidência necessidade de capacitação dos servidores para que sejam capazes de no processo de negociação buscar informações sobre as partes, tomar decisão, preparar os movimentos a serem efetuados e avaliar os resultados parciais, visto que a negociação demanda um olhar multidisciplinar dos envolvidos no processo além de possuir acuidade de percepção, ser capacidade de interpretar os significados, ter paciência e confiança e possuir apreço pela outra parte (ZAJDSZNAJDER, 1988).

O Quadro 4 sintetiza a análise efetuada que buscou identificar as dificuldades para a negociação coletiva no serviço público de acordo com a percepção dos representantes.

<b>Categorias</b>	<b>Características apontadas</b>
Estrutura do sistema político e sindical	Funcionamento das entidades de base, das centrais sindicais, da administração pública; discurso descolado da prática; redes por onde ocorrem alianças; funcionamento de grupos organizados nos bastidores.
Recursos orçamentários e financeiros	Desconhecimento sistema orçamentário, sistemática, participação e acompanhamento de sua elaboração e execução. Dificuldade de dimensionar valores dentro de uma margem possível que maximize ganhos para os servidores e que seja possível dentro do orçamento do governo. Ausência de impacto financeiro para o governo quanto há paralisação no setor educação
Desmobilização da categoria	Desorganização dos grupos, falta de mobilização para enfrentar os obstáculos à organização política.
Capacitação técnica dos negociadores	Falta de experiência, conhecimento e de olhar multidisciplinar dos envolvidos no processo

#### **Quadro 4 – Dificuldade para a negociação coletiva no serviço público**

### **5. Considerações finais**

Acredito que este trabalho seja o início de um ciclo de estudos para aprofundar nas questões sem respostas relacionadas a esse fenômeno. Este trabalho não exaure o assunto, mas abre-se um leque de oportunidades para futuras pesquisas.

Durante a análise dos dados, me deparei com situações que ficaram sem respostas, pois, como qualquer trabalho dessa natureza, há que se fazer escolhas. Assim, algumas questões podem ser sugeridas como recomendações para futuras pesquisas. Pode-se perguntar: E os outros indivíduos envolvidos no processo? Abre-se oportunidade para estudo levando-se em consideração as percepções que os outros envolvidos possuem do processo. Ao incluir no modelo as vozes de participantes da MNNP, representantes da bancada do governo (SRH/MPMOG e CGRH/MEC) e da bancada sindical (ANDES e FASUBRA), bem como, dos docentes e dos técnico-administrativos da IFES, amplia-se o escopo da pesquisa, que podem enriquecer o entendimento do fenômeno.

Uma questão surgiu dentro de uma das entrevistas, mas devido à linha de investigação adotada ficou de fora da análise, mas pareceu um assunto pertinente e bastante importante, envolve poder, relacionada às centrais sindicais. Ou seja, até que ponto a correlação de poder existente nas centrais sindicais influenciam no processo de negociação coletiva, na estruturação das carreiras e nas condições de trabalho no serviço público?

Desenvolver esta pesquisa foi fundamental para perceber que não existem soluções prontas para o desenvolvimento de competências de negociadores no serviço público. Entretanto, não se descarta a possibilidade de que se deve pensar, ser desafiador na busca de encontrar soluções compatíveis com a necessidade do serviço público e principalmente desenvolver a condição crítica, tanto nos gestores dos programas de capacitação, quanto nos servidores a serem capacitados com vistas ao desenvolvimento de competências.

A compreensão e a avaliação das ações voltadas para formação e desenvolvimento de competências de negociadores no serviço público federal e do impacto da aprendizagem do processo de negociação com todas as suas nuances políticas, econômica e orçamentária, poderão contribuir para melhorar ou aperfeiçoar o referido processo.

A capacitação dos atores sociais que permeiam a negociação coletiva pode ser de fundamental importância para a minimização dos conflitos e para a otimização do desempenho de tais atores no processo de negociação. Visto que os conflitos não resolvidos trazem a ineficiência, a baixa produtividade e a má qualidade dos serviços, além de provocar a frustração dos servidores e a insatisfação dos usuários.

Os temas abordados nesta pesquisa: gestão de recursos humanos, noção de competências, negociação coletiva e sindicalismo no serviço público são elementos que fazem parte das instituições. Estes elementos podem ser tratados como instâncias de mediações de natureza econômica, ideológica, política. Podem receber um foco no campo da dominação, mas por outro lado, podem ser visualizados numa perspectiva de reorganização do serviço público de forma a superar a conformidade dos atores sociais, quebrando a racionalidade do sistema na busca de outras formas além das postas pelos interesses dominantes e contribuir para a emancipação da sociedade, onde os interesses coletivos prevaleçam sobre os individuais ou de grupos.

A gestão com ênfase em competências que rege as relações de trabalho amplamente difundidas nas empresas privada, precisa ser pensada adequadamente para a utilização no serviço público. O serviço público ainda é visto como um espaço onde os privilégios contornam as normas formalmente instituídas e ainda predominam as relações de favorecimento pessoal e o apadrinhamento político.

A incongruência entre o discurso e as práticas oficiais é geradora de sentimentos de iniquidade, injustiça e dominação; desmotivação; frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais; dificuldades na formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança.

O sistema de negociação no âmbito de administração pública vem se consolidando como um espaço de conquista do governo, dos gestores públicos, dos representantes de classe e dos servidores. A Mesa Nacional de Negociação Permanente-MNNP tem sido um espaço de participação de representantes do governo e dos servidores, mas tem se mostrado inadequada para tratar as demandas e as dificuldades dos servidores, visto a preponderância das decisões pelo lado do governo. Apesar do esforço para imprimir no aparelho do Estado uma dinâmica mais democrática ainda prevalece uma tendência à cultura política autoritária e patrimonial.

Conforme constatado por Paula (2005) o governo está passando por um processo de aprendizagem, mas existe a permanência das idéias onde há uma clara concentração do poder no núcleo estratégico. A nova administração pública não conseguiu transcender a dicotomia entre a política e a administração, a sua estrutura e características dificultam a infiltração das demandas populares. Inexiste um canal de mediação entre as entidades e a cúpula governamental.

Para legitimar a representação e participação na definição de carreira e condições de trabalho são colocados desafios que possam viabilizar a devida e adequada capacitação dos servidores públicos que também são cidadãos e são os executores da implementação das políticas públicas na área da educação superior.

As práticas até aqui experimentadas, apesar da grande evolução, principalmente, após a instituição da Mesa Nacional Negociação Permanente, vêm mostrando-se limitadas visto à complexidade político-institucional no serviço público.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.1, p. 08-15. Jan./Mar. 2001.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, 2003.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio.(organizadores) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009. 380p.

DUTRA, Joel Souza, FISCHER, André Luiz; RUAS, Roberto de Lima; NAKATA, Lina Eiko. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. Salvador: **Anais do EnAnpad**, 2006.

FARIA, José. Henrique de; LEAL, Anne. Pinheiro Leal. . A Gestão por Competências no Quadro da Hegemonia. In: José Henrique de Faria. (Org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1, p. 142-166.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 46, nº 4, Out/Dez. 2006, p. 48-65

FERNANDES, Luiz Fernando Viegas. **As reformas sindical e trabalhista na sociedade brasileira neoliberal**: ampliando a escuridão na ‘câmara escura’. 2009. Tese (Doutorado em Política Social) - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

FERREIRA, Duvanier Paiva; BAYEH, Maria Gabriela Moya Gannuny El. **Convenção 151 - Uma vitória conquistada**. Texto disponibilizado na Biblioteca do Curso de Especialização em Negociação Coletiva , Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 01 out. 2010.

FISCHER, Andre Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; SARSUR, Amyra Moyzes. Gestão por Competências: a (não) Inserção dos Sindicatos em sua Implementação nas Organizações. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, 2007, Natal.RN

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme e outros. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone;, Roberto. A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações, texto 1- módulo 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> ( Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 10 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. A noção de competências: abordagens e definições, texto 2 – módulo 2. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 10 jun. 2010.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSANI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise Bibliométrica. In: (org) Christiane Kleinubing Godoi e outros. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-112.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, nº 3, Maio/ Jun. 2000, p. 125-140.

KLIKSBERG, Bernado. Como reformar o Estado para enfrentar os desafios sociais do terceiro milênio. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 35 n. 2 p. 119-51,

Mar./Abr. 2001

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – Negociação 1. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação 1), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 25 abr. 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996

NOGUEIRA, Roberto Passos e SANTANA, José Paranaguá de. **Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: Tendências e Pressupostos de uma Nova Abordagem**. In: **Workshop on Global Health Workforce Strategy**. França, em dezembro/2000 <<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>> . Acesso em 10 jun. 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. **Revista de Administração de Empresas**. v.45, n.1, 2005

\_\_\_\_\_. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 204 p.

PETENON, Melissa Pasqual. **Da intenção à realidade: os paradoxos entre as práticas de gestão de recursos humanos e saúde do trabalhador**. 2008 177 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso**, texto 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Texto da disciplina de Metodologia Científica), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 10 jun. 2010.

PIRES, Alexandre Calil... [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2009. 100 p.

POUPART, Jean-Marie; DESLAURIERS Jean-Pierre; GROULX, Lionel Henri; MAYER; Robert; PIRES, Álvaro P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008, p. 464.

RODRIGUES FILHO, José. **Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas**. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 21, jul./dez. 2004

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem Organizacional e Competências: os novos horizontes da gestão**: Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, MG.

SANTOS, Patrícia Targino Melo, **Espaço Representacional do Movimento Sindical dos Docentes de Ensino Superior**. 2007. (Mestrado em História) - Universidade de Brasília. Brasília, DF.

SELLTIZ, et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora E.P.U., 1975.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação coletiva no setor público**. 2006. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho'. Franca, SP.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Teoria e Prática da Negociação**. Política da negociação. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio;1988.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas 2001.