

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

SEBASTIANA DE OLIVEIRA BATISTA

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO
FERRAMENTA GERENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO
DE NEGOCIADORES NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
DO TRABALHO E EMPREGO EM GOIÁS**

Goiânia – GO
2010

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO
FERRAMENTA GERENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO
DE NEGOCIADORES NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
DO TRABALHO E EMPREGO EM GOIÁS**

Artigo apresentado no Programa de Especialização da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção de especialista em Negociação Coletiva.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello

Goiânia – GO
2010

SEBASTIANA DE OLIVEIRA BATISTA

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO
FERRAMENTA GERENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO
DE NEGOCIADORES NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
DO TRABALHO E EMPREGO EM GOIÁS**

Dissertação aprovada pela seguinte Comissão Examinadora:

Profa. Dra. – Cláudia Simone Antonello
(PPGA/EA/UFRGS)
Orientadora

Profa. Dra. – Cristina Amélia Carvalho
(PPGA/EA/UFRGS)
Examinadora

Prof. Dr. – Diogo Joel Demarco
(PPGA/EA/UFRGS)
Examinador

Agradecimentos

Agradeço a Deus por ter-me permitido participar desse curso, todos os professores envolvidos nesse processo e em especial à Coordenadora Geral Senhora Rosária LANZIOTTI Moraes

RESUMO: O presente estudo visa investigar como a implantação da gestão por competência na Administração Pública Federal pode contribuir com o desenvolvimento organizacional e a integração e orientação dos esforços, especialmente aos relacionados à gestão de pessoas, visando o desenvolvimento de competências consideradas fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais. Os Objetivos específicos compreendem: Definir o conceito e identificar competências relevantes a diferentes contextos, propósitos, papéis ocupacionais e organizacionais; Identificar métodos e técnicas de pesquisa, aplicados ao mapeamento de competências relevantes para a organização e que contribuam para o desenvolvimento de negociadores no serviço público e formular descrições de competências institucionais e de competências individuais. O referencial teórico está baseado em textos, livros e narrações de experiências da implantação desse sistema de gestão na Administração Pública Federal. Trata-se de estudo de caso, nas dependências da Superintendência Regional do Trabalho em Goiás, destacando-se aspectos qualitativos, observando-se conhecimentos, habilidades, e atitudes dos servidores, inclusive pró-ativas, levando em consideração a capacidade de desempenho dos mesmos nos diversos níveis de sua área de atuação. E quantitativo, na medida em que seja necessário quantificar os dados relativos à formação acadêmica de cada servidor, especializações/mestrado, cursos e treinamentos realizados, inclusive extra SRTE. A coleta de dados foi realizada por meio de vinte e cinco entrevistas individuais e semi-estruturadas e os resultados foram discutidos com base na análise de conteúdo. Os resultados obtidos através das citações dos servidores foram: necessidade de mudança nas práticas de gestão e de estratégia organizacional, melhoria da comunicação, delegação, liderança e negociação.

PALAVRAS-CHAVE: competências – Desenvolvimento Gerencial, mudança organizacional, capacitação.

INTRODUÇÃO

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função é uma preocupação que sempre existiu, desde o surgimento das instituições. Frederick Winslow *Taylor* (1970) já alertava que, desde o início do século passado, já havia a necessidade de as empresas contarem com pessoas eficientes, capacitadas e hábeis para o exercício das funções.

Face às pressões sociais e diante do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só habilidades, conhecimentos e atitudes, os quais juntos tornariam o ambiente de trabalho dinâmico e competitivo, conforme se observa no princípio taylorista de seleção e treinamento.

A partir da década de 1980, a aceleração tecnológica une-se a evolução científica, dando início a uma revolução que instaura uma nova sociedade, denominada por alguns autores, como Bell e Tourane (2003) como sociedade pós-industrial, ou segundo Manoel Castells (2003), como sociedade em rede, cuja principal característica concentra-se na produção de bens materiais, como serviços e conhecimento. A mecanização é substituída pela automação, assim como a quantidade é substituída pela qualidade.

Castells (1999, p.49) define o final do século XX como um intervalo na história: “(...) um intervalo cuja característica é a transformação da nossa “cultura material” pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação”.

A necessidade de fazer com que os trabalhadores assumam responsabilidades frente a situações de trabalho mais complexas, tornando-o capaz de resolver problemas inéditos e surpreendentes. Assim, o trabalhador seria avaliado por suas atitudes, habilidades e conhecimentos, definindo o grau de experiência do funcionário, não pelo tempo de permanência no posto de trabalho, mas pela variedade dos eventos enfrentados pelo mesmo, com conhecimento de causa.

Brandão e Guimarães (2001), afirmam que muitas empresas têm adotado a Gestão por Competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Baseado nesse contexto, a Administração Pública, face à necessidade da implantação de um modelo gerencial eficaz, de forma a promover o desenvolvimento organizacional, surge então

a *Gestão por Competências*, cujo modelo propõe a integração e orientação dos esforços, especialmente aos relacionados à gestão de pessoas, visando o desenvolvimento de competências consideradas fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais (Le Boterf, 1999).

Os desafios impostos pelo avanço tecnológico; o fenômeno da globalização; a competição econômica; e, da busca incessante por renovação, impulsionam tanto as empresas privadas quanto públicas a buscarem o aperfeiçoamento de suas ações.

O modelo de gestão de pessoas por competência, segundo Brandão e Guimarães (2001), é muito importante, pois, coloca fim àquele modelo arcaico, onde pessoas são submetidas com obrigatoriedade de participação em treinamentos ou atividades, onde são desconsideradas preferências, necessidades e aspirações individuais, culminando em baixo rendimento profissional e de aprendizagem.

Nesse sentido, Le Boterf (1999) sugere que o sistema de Gestão por Competências parece ser o caminho correto e coerente para o cumprimento das missões institucionais definidas por cada organização, representando um processo contínuo de aperfeiçoamento das estratégias da organização. Tal sistema pode ser adotado pela Administração Pública Federal, pois valoriza o servidor, o que possibilita um alto grau de comprometimento de todos com as mudanças e, torna a gestão mais moderna, eficaz e voltada para o cidadão.

A Gestão por Competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (Brandão e Freitas, 2005).

Considerando os resultados dos estudos apresentados pelos diversos autores anteriormente mencionados, aliada a nossa experiência no desempenho de nossas atividades laborais no serviço público, ao longo de anos e anos, vimos a necessidade de acompanhar aqueles estudiosos e, trazer para a administração pública, a aplicação dos ensinamentos disponíveis.

Assim, nosso trabalho será responder e apresentar alternativas à questão formulada:

Quais contribuições a gestão por competências traz no horizonte do alcance dos objetivos organizacionais para a Superintendência Regional do Trabalho em Goiás?

Para alcançarmos resposta a essa questão, a determinação de nosso objetivo geral, será pontuar as contribuições efetivas da Gestão por Competências no alcance dos objetivos organizacionais na Superintendência Regional do Trabalho em Goiás.

Como objetivos específicos, destacam-se:

- Descrever como ocorre o processo de desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores da SRTE/GO em um ambiente caracterizado por servidores desmotivados;
- Levantar os fatores mais importantes no processo de desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores e competências individuais dos servidores;
- Identificar como ocorre a transferência de conhecimento entre os gestores e os servidores;
- Identificar as competências relevantes para a organização e que contribuam para o desenvolvimento de negociadores no serviço público;

A Superintendência Regional do Trabalho e Emprego em Goiás, passa por um período de adaptação a um novo sistema de gestão, onde a formalização de procedimentos administrativos tais como a instituição de ordens de serviços, remanejamento de servidores de uma seção para outra e a criação de cronograma de treinamento foram medidas não muito bem recebidas pelos servidores, criando assim um clima de desmotivação e descontentamento, conseqüentemente inviabilizando a prestação de serviços com eficiência e qualidade.

A falta de conhecimento dos servidores sobre as competências organizacionais tanto da SRTE quanto a do Ministério é grande, sendo que oitenta e cinco por cento dos servidores entrevistados desconhecem a missão de ambos. E mais ainda, mal conhecem a estrutura regimental. Não sabem o que o colega do lado faz, qual tipo de trabalho é desenvolvido. O aspecto “conhecimento” está limitado portanto a área de atuação de cada servidor, assim como o saber fazer e o porque fazer.

Detectamos ainda que o desânimo/apatia dos servidores se baseiam nos seguintes fatores: baixa remuneração salarial; falta de plano de carreira; quadro de pessoal deficiente; e alguns levantaram ainda a falta de estrutura física (local e móveis inadequados e/ou insuficientes), dentre outros.

Percebe-se ainda um distanciamento entre o Ministério do Trabalho e as SRTE's e destas com suas Agências e Gerencias, gerando assim falta de procedimentos administrativos para as atividades.

Junte-se a isso, o desinteresse dos servidores em participar de treinamentos e capacitações, sob a alegação de que esses eventos são impostos pela administração e muitas vezes não condizem com o real interesse do servidor. Soma-se ainda a insegurança jurídica pois alegam alguns servidores que não assumem funções de chefias por além destas possuírem valores extremamente baixos, a responsabilidade é enorme e caso o servidor cometa algum erro administrativo, mesmo que por boa fé, responde a processo administrativo que poderá leva-lo a perda do cargo público.

Outras dificuldades como espaço físico, equipamentos, etc., foram resolvidos ou já estão em fase final de reestruturação, diante das respostas obtidas nos questionários.

Porém, o problema não está só nos servidores, mas também no contexto organizacional, como por exemplo a deficiência no atendimento, que pode estar relacionada ao fato de pessoas estarem atuando em funções que não se enquadram com suas habilidades e características, prejudicando o desempenho, a produtividade e o resultado do trabalho em si.

Outra questão que cabe a administração central corrigir seria a padronização dos imóveis onde funcionam as agencias e gerencia de modo a identificar o Ministério do Trabalho e Emprego assim como acontece com a CEF, INSS, Correios, Banco do Brasil, etc. Isso significa criar a comunicação visual, importante demais tanto para a comunidade quanto para os servidores.

Frise-se ainda a necessidade urgente da padronização dos procedimentos administrativos, visto que hoje, cada um age da maneira que lhe melhor convier.

Há ainda a necessidade de implantar programa de atividades preventivistas com o objetivo de promover a saúde e a qualidade de vida do servidor no próprio local de trabalho mediante a pratica diária de ginástica laboral, promover campanhas voltadas para a prevenção de doenças inclusive ocupacionais, diminuição do estresse e redução do numero de acidentes no trabalho e principalmente melhorar as relações interpessoais dos servidores.

Acreditamos que as ações propostas durante a elaboração desse estudo, proporcionará a formação de uma administração voltada para a eficiência ao contrário do que se tem hoje, qual seja, uma administração voltada para o controle de processos.

Esse estudo permite considerar que a implantação de programa de gestão por competências pode ser um caminho eficaz para a melhoria do atendimento ao cidadão, dos relacionamentos interpessoais, utilização dos recursos tecnológicos de forma eficiente e conseqüentemente uma administração composta por servidores altamente qualificados, motivados e envolvidos nos processos da SRTE/GO.

1 NOÇÃO DE COMPETENCIA, GESTÃO POR COMPETENCIA E FORMA DE APLICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competências veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, com o advento da Administração Científica, passou a ser utilizada para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1977).

Na concepção francesa aqui representada por Le Boterf (1999) a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes que representam os três recursos ou dimensões da competência. Para o autor, a competência coletiva de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais dos componentes da equipe.

Já na concepção americana, Prahalad & Hamel (1990) tratam do conceito de competência no nível organizacional, definindo-a como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

A concepção inglesa, de Sparrow & Bognanno (1994), afirmam que as competências podem ser classificadas em formas distintas de aplicação. As *emergentes* são aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro, à medida de sua aplicação; as *declinantes* tendem a diminuir gradativamente sua influência no processo; competências *estáveis* permanecem relevantes ao longo do tempo e as *transitórias* que são aquelas que se fazem importantes apenas em momentos críticos, como nas crises ou momentos de transição.

No senso comum das três vertentes citadas acima, competência significa qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, ter capacidade, habilidade, aptidão. Já no contexto organizacional a competência é definida como um conjunto de

conhecimentos e habilidades que credenciam um profissional a exercer determinada tarefa ou função (Manual ENAP, 2008).

No Setor Público Brasileiro existem algumas definições que, embora parecidas, apresentam diferenças, ainda que bem sutis. Por exemplo, o Conselho Nacional de Educação define que “competência profissional é a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho” (Guia de Acompanhamento do Treinandos-ENAP, 2008, p 05)

Já para o Ministério do Planejamento, na Política Nacional de Desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, competência pode ser entendida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição” (Guia de Acompanhamento do Treinandos-ENAP, 2008, p 06/07);

Amaral (2006, p.05) em seu artigo “Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira”, desenvolveu esse assunto com muita propriedade e muito oportuno para a realidade dos serviços públicos, que vem passando por momento de transformação e de ajustes. O artigo faz uma abordagem sobre a atuação da Administração Pública Federal e analisa o desempenho do Governo no enfrentamento dos desafios para implementação de políticas de capacitação dos servidores públicos frente às diversidades culturais nos órgãos públicos.

Na busca pela concepção de estratégias de aprendizagem que considerem o indivíduo como parte de um contexto mais amplo, que extrapole as delimitações do cargo, surge então a noção de trilhas de aprendizagem como alternativa às tradicionais grades de treinamento.

As trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas. Segundo Junqueira (2000), aprender, então, poderia ser entendido como desenvolver a competência através de uma trilha.

Uma trilha representa uma manifestação de desejo, de crescimento profissional e são diversas as variáveis que podem determinar a sua construção: anseios de desenvolvimento, necessidades de organização, busca por satisfação pessoal e por outras experiências, deficiências de desempenho, introdução de novas estratégias e tecnologias, etc.

A noção de trilhas focaliza essencialmente as diversas possibilidades de aprendizagem presentes na organização e em seu ambiente externo, e vem contribuir para que a aprendizagem se realize de acordo com os interesses da organização e de quem a deseja, no caso, o servidor (BRANDÃO e FREITAS, 2005). O processo de desenvolvimento de competências deve considerar não apenas as expectativas da empresa em relação ao desempenho profissional, mas também ritmos e estilos de aprendizagem, aspirações e preferências pessoais.

A responsabilidade pelo processo de desenvolvimento de competências deve ser compartilhada entre empresa e empregado, pois se supõe que o domínio de uma competência represente, ao mesmo tempo, um valor econômico e um valor social para o trabalhador e para a organização. Nesse sentido, é preciso que os órgãos públicos ou empresas assumam o papel de qualificar os seus, com responsabilidade social, não só no sentido de promover, incentivar e apoiar as iniciativas individuais de seus membros, mas ainda oferecer a eles múltiplas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (BRANDÃO e FREITAS, 2005).

Assim, na essência, a gestão por competências inspira a idéia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências.

Quanto à aplicação de gestão por competência no Serviço Público Federal, entende-se no âmbito deste estudo, que esta deverá ser precedida de amplo estudo com a finalidade de identificar as competências organizacionais. Além disso, julga-se necessária a elaboração de mapeamento de competência dos servidores, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos de que dispõem os servidores e que os qualificam para a execução de determinadas atividades.

Segundo Brandão & Guimarães (2001), mapeamento de competências tem como propósito identificar as discrepâncias entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas de que a organização já dispõe, sendo possível então classificá-las como profissionais ou individuais e organizacionais, conforme definições a seguir delineadas:

1.1 Competências individuais

Conforme dito anteriormente, no entendimento de Le Boterf (1999), a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais representam as dimensões da competência.

O **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. (DURAND, 2000). Davenport & Prusak (1998) e Davis & Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjunto de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados que, percebidos pelo indivíduo, possuem significado e relevância.

A **habilidade**, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer (Gagné et alii, 1988) ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, utiliza-los em uma ação. Outra definição é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer (BLOOM, 1979).

Segundo Gagné et alii (1988), as habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações e como motoras ou manipulativas, quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo. Na visão de Durand (2000), habilidade refere-se ao saber como fazer, enquanto que conhecimento diz respeito ao saber o que e porque fazer.

Já a **atitude**, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. São estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, fatos e eventos, determinando as escolhas pessoais (Durand, 2000). O efeito da atitude é o de ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Enfim, atitude está relacionada a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, objetos ou a situações. Portanto, por analogia, atitude refere-se ao querer fazer (DURAND, 2000).

2.2 Competências Institucionais (organizacionais)

Se no plano individual, competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, no nível organizacional, refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização (PRAHALAD & HAMEL, 1990). Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva,

geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

É possível, então, classificar as competências como individuais e organizacionais, ressaltando que as competências individuais aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais (PRAHALAD & HAMEL, 1990). Portanto, o mapeamento de competências permite avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, identificar as necessidades de aprendizagem, sistematizar e otimizar processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas, orientar a realização de processos seletivos para a ocupação de cargos de chefia e identificar potenciais talentos (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

Para se obter resultados satisfatórios, a identificação das competências pode ser realizada utilizando questionários de auto-avaliação, avaliação de desempenho, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços prestados e também, relatórios de auditorias.

A necessidade de reinventar as práticas de gestão de pessoas é latente na Superintendência do Trabalho em Goiás. Ruas (2005) salienta que, principalmente no setor de serviços, o foco é cada vez mais voltado para os resultados do que para a tarefa em si. Além de saber fazer, o servidor precisa selecionar a melhor maneira de como fazer, conseguindo assim adaptação ao contexto específico.

Os gestores lotados na SRTE/GO tem um papel fundamental e decisivo nesse contexto, pois representam o elo entre os servidores, a estratégia de atuação e a aplicação dos conhecimentos individuais na execução de suas tarefas.

Assim, o presente estudo pretende investigar a articulação entre o processo de desenvolvimento de competências gerenciais e a aprendizagem organizacional, tendo como contribuição principal, verificar se o investimento na compreensão e no desenvolvimento das competências gerenciais com a conseqüente implantação de gestão por competências na Superintendência em Goiás é condição primordial para aprimorar o processo de aprendizagem organizacional.

2 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO E EMPREGO EM GOIÁS

A trajetória modernizante da administração pública brasileira representa a tentativa de substituição da administração patrimonial pela burocrática. Este processo tem sido marcado pelas descontinuidades e contra-ditoriedades político-administrativas do estado, que impuseram um caráter dissociativo às tentativas de implementação de uma burocracia pública no Brasil (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

A implementação do Estado Intervencionista da era Vargas marcou o advento de Estado Administrativo no Brasil, com a criação em 1938 do Departamento Administrativo do Serviço Público-DASP, a partir do Conselho Federal do Serviço Público, para ser o principal agente modernizador.

Esse Departamento promoveu uma verdadeira revolução na administração pública, empregando tecnologia administrativa de ponta e profissionalizando o serviço público segundo o mérito. Este processo refletiu na diferenciação de órgãos, no estabelecimento de normas reguladoras da ação estatal e empresarial e em significativas mudanças organizacionais, ações e normas racionalizadoras de métodos e processos administrativos (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

Um dos compromissos básicos do regime implantado em 1964 era o melhoramento da máquina pública. O Decreto Lei nº 200, marco inicial deste movimento, estabeleceu uma radical reestruturação na administração pública Federal, baseada em princípios como planejamento, organicidade, centralização decisória e normativa e desconcentração por intermédio da administração indireta, quer para atuar em setores produtivos da economia, quer para o cumprimento, com mais flexibilidade, de funções típicas de estado (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

As reformas iniciadas em 1967 visavam a operacionalizar o modelo de administração para o desenvolvimento, baseado na consolidação burocrática de um estado forte, voltado para o desenvolvimento econômico, cuja característica principal foi o predomínio da racionalidade funcional, emanada da tecnologia estrutural indispensável à manutenção do regime autoritário, cujo viés dissociativo consistia na predominância do planejamento econômico como núcleo decisório de governo e no crescimento desordenado da burocracia governamental indireta.

Bresser-Pereira (2000) afirma que “no caso do Brasil, a reforma de 1967, realizada através do Decreto-Lei 200, procurou substituir a administração pública burocrática por uma administração para o desenvolvimento”. Essa reforma foi abandonada a partir da redemocratização do país em 1985.

As estruturas de planejamento especializaram-se em formular planos e perderam a noção política do planejamento, necessária a sua eficácia. Já o crescimento desordenado da administração indireta tornaria virtualmente impossível a retomada do controle governamental, quer mediante o regime de supervisão ministerial, quer mediante a instituição de mecanismos de controle econômico-financeiro atrelados ao planejamento (SANTOS & RIBEIRO, 1993). Diante dos embrolhos administrativos, inicia-se a nova república, cuja atuação “desmodernizou” o pouco que já havia conseguido melhorar.

A Nova República se estende até o final do governo Itamar Franco, na qual se inicia um acentuado processo de deterioração da administração pública, decorrente não só de disfunções herdadas do modelo tecnocrático, mas, principalmente, do efeito deletério da política patrimonialista sobre a administração pública presente tanto na incapacidade ou na inconveniência em se restabelecer a racionalidade funcional do sistema quanto na implantação de padrões de irracionalidade política com finalidades patrimonialistas (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

Herda-se, então, um modelo tecnocrático de administração pública que dava sinais de exaustão, não apenas pela inexperiência em lidar com a racionalidade da política e dos políticos, mas cujas condições de operação eram decrescentes. O que estava em jogo era não apenas a transição política, mas uma transição do poder patrimonial, onde as alianças que suportavam os anéis burocráticos passariam por uma revisão política.

Os desafios de resgatar a capacidade da burocracia pública em formular e implementar políticas sociais e direcionar a administração pública para a democracia foram sobrepostos pelo imperativo em torná-la um instrumento de governabilidade, loteando áreas e cargos em busca do apoio político necessário à superação das dificuldades da instabilidade política da transição. As promessas e as insubstituíveis tentativas de se reformar a administração pública, num período de fragilidade das instituições, incertezas e, sobretudo, imaturidade política, caíram por terra (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

Paralelamente, o avanço da crise econômica impôs a prática de ajustes conjunturais na economia e a adoção de um modelo de ajuste do setor público de natureza predominantemente fiscal que resultou numa fase de intensa desmodernização, ou seja, uma quase completa desarticulação do sistema de formulação e implementação de políticas públicas, sucateando a inteligência administrativa do Estado e o patrimônio social constituído em períodos anteriores, parcialmente dilapidado pelas políticas compensatórias de cunho demagógico (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

Houve, no governo Sarney, um peso relativo maior das políticas sociais na ação governamental, mas a tentativa de implantação de um Estado Social no Brasil, estampada principalmente na Constituição de 1988, foi mal sucedida tendo em vista que a incapacidade ou a inconveniência de se reformar a administração foi, sobretudo, política, agravada pela instituição de casuísmos constitucionais que desorganizaram o sistema de carreira, a previdência do serviço público, sua estrutura e seu regime funcional (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

O governo Collor herdou os escombros da máquina estatal dilacerada pela prática patrimonialista da Nova República, cuja reconstrução era item programático de governo. A reforma administrativa do governo Collor fechou-se ao debate político, foi formulada mediante um baixo grau de consenso social e implementada de maneira autoritária, inconseqüente e combativa. O lema de moralização do serviço público foi rapidamente desmoralizado por evidências de privatização do estado no bojo da maior estrutura patrimonialista da história da república, o esquema PC. Além disso, a reforma Collor foi dissociativa, avessa à política, embora o final do governo Collor tenha sido marcado por uma fase de intensa barganha instrumental com segmentos partidários em busca de apoio (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

Um dos grandes objetivos do Governo Collor visava reduzir a presença do Estado na vida social e econômica da nação, buscando um forte ajuste fiscal e efetuando diversas mudanças, dentre elas, a troca da moeda, o bloqueio e congelamento de contas bancárias. Neste processo foram demitidos ou postos em disposição mais de cem mil servidores (muitos depois conseguiram ser readmitidos judicialmente). Collor não reajustou os salários dos servidores, levando a um grande arrocho salarial (a inflação era imensa na época). O processo de privatização foi acelerado, tendo como objetivo a diminuição do tamanho do Estado. Torres (2004), afirma que:

A rápida passagem de Collor pela presidência provocou, na administração pública, uma desagregação e um estrago

cultural e psicológico impressionantes. A administração pública sentiu profundamente os golpes desferidos pelo governo Collor, com os servidores descendo aos degraus mais baixos da auto-estima e valorização social, depois de serem alvos preferenciais em uma campanha política altamente destrutiva e desagregadora (Torres, 2004, p 35.)

Bresser-Pereira(1995) acredita que as tentativas de reforma do Governo Collor foram equivocadas por incompetência. No caso da Administração Pública, o fracasso se deu principalmente ao tentar reestruturar o aparelho do Estado sem antes reformar a Constituição Federal. Bresser Pereira completa:

Na verdade, suas intervenções limitaram-se a desorganizar ainda mais a estrutura burocrática existente no País e a desprestigiar o seu pessoal, de repente acusado de ser o culpado de todos os males do país, quando, na verdade, o corporativismo - a defesa de interesses de grupos como se fossem os interesses da nação - não era e não é um fenômeno específico dos funcionários, mas um mal que caracteriza todos os segmentos da sociedade brasileira. (Bresser Pereira, 1995, p.15)

Após o impeachment de Collor, o sucessor Itamar Franco teve uma atuação tímida, tendo readmitido alguns servidores e revertido algumas das ações de Collor. A reforma administrativa do Governo Itamar Franco caracterizou-se, inicialmente, pela reversão da reforma administrativa Collor, o que implicou na reorganização da macro-estrutura governamental nos moldes da Nova República, inclusive no que se refere à finalidade de barganha política por escalões de governo. Fundamentalmente, o governo Itamar Franco manteve-se incapacitado de iniciar um processo de ajuste estrutural na administração pública, onde a barganha instrumental fortalecia-se pelos momentos delicados do impeachment (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

Neste período de redemocratização o patrimonialismo tecno-burocrático deu lugar ao político-corporativo, baseado em alianças político-partidárias perfeitamente encaixadas na prática fisiológica em busca de recursos e influência sobre a administração pública. Por outro lado, uma aliança patrimonialista com a burocracia miúda se deu pela via do corporativismo, num ambiente marcado pela crescente politização do serviço público e, conseqüentemente, pela conquista de privilégios condizentes com a condição de estamento, categoria e classe social, mas não com a racionalidade burocrática das carreiras (SANTOS & RIBEIRO, 1993).

Aqui no Brasil, cumprindo o primeiro estágio das reformas da Administração Pública, começamos muito lentamente, com o governo Sarney, quando são feitas algumas privatizações. Depois, rapidamente o governo Collor faz a abertura da economia brasileira, há a desregulamentação, privatizações, e podemos dizer então que essa primeira pauta das reformas está em conclusão. A partir daí é que vem o segundo estágio da geração de reformas, pautado pela tentativa de construção e reconstrução das capacidades administrativa e institucional. (SOUZA,2001)

As tentativas de modernização da administração pública, notadamente no bojo do plano Collor, foram alheias, senão contra, a política fisiológica ou da política decorrente da democracia. Em ambos os casos verifica-se o fenômeno da dissociação entre política e administração pública no ambiente democrático, quer mediante a repelência da política e dos políticos ao desenvolvimento da racionalidade funcional na administração (DINIZ, 2001).

No Governo de Fernando Henrique Cardoso a reforma do Estado foi colocada como condição imprescindível para a retomada do crescimento econômico e melhoria do quadro social do país.

A reconstrução do Estado foi colocada como ponto passivo para que o país pudesse retomar o caminho do crescimento econômico. Tirar os excessos de Estado, essa foi a força motriz da reforma, que teve seu início no Governo Collor de Mello.

A crise do Estado foi associada à crise fiscal. O Estado perdeu a capacidade de tornar positiva a poupança pública, perdeu a capacidade de investimento e de promover o processo de desenvolvimento econômico. A partir de uma crise fiscal colocou-se uma crise gerencial. Assim, a reforma do Estado foi transformada, no discurso do governo FHC, em discussão técnica, administrativa, sendo esvaziada do conteúdo político a ela inerente.

Já nos governos Lula foram mantidas as remunerações relativamente mais elevadas das carreiras/cargos de fiscalização, mas valorizaram de maneira significativa os salários das carreiras/cargos responsáveis pelo planejamento e implementação de políticas pública.

A política de reajuste salarial da burocracia pública federal difere muito entre os governos Cardoso e Lula da Silva. Nos governos deste último, a burocracia pública federal obteve reajustes reais de salário. No entanto, os reajustes foram diferenciados de acordo com a carreira/cargo, conforme prática adotada nos governos Cardoso.

Com efeito as carreiras/cargos privilegiadas em relação à remuneração pertencem ao núcleo estratégico e aos serviços exclusivos como estabelecido pelo PDRAE - Plano diretor da reforma do aparelho do estado e organizações sociais.

Os governos Lula mantiveram as remunerações relativamente mais elevadas das carreiras/cargos de fiscalização, mas valorizaram de maneira significativa os salários das carreiras/cargos responsáveis pelo planejamento e implementação de políticas públicas. Durante os governos do Presidente Lula parecem ter levado mais seriamente estes setores da burocracia (“as funções que são próprias do Estado”) do que os governos Cardoso.

A trajetória modernizante da administração pública brasileira representa, nas palavras de Simon Schwartzman (1987, p.58), “Um difícil dilema, que colocaria de um lado a administração racional e técnica, associada aos regimes fortes e autoritários, e de outro a administração politizada, deficiente e desmoralizada, que pareceria ser um atributo da democracia e da participação social”.

Diante desse quadro, surgem algumas instituições, dentre as quais destacamos: organizações não governamentais (ONGs), associações, cooperativas, etc., com a finalidade principal de participar de debates e das decisões nos assuntos que envolvam a coletividade.

Na Administração Pública Federal a negociação coletiva surge com o objetivo de discutir a concepção e a metodologia nas relações de trabalho com gestores e gerentes dos serviços e dirigentes sindicais, bem como com outros atores que exercem influência, direta ou indireta, sobre esses processos.

Segundo Wanderley (1998) a estratégia de negociação é colocada como parte da Área de Processo de Negociação, ou seja, sobre a forma como vai se negociar, tendo sido os objetivos previamente definidos e deve ser iniciada com a compreensão ampla da situação ou contexto e com a organização e sistematização das informações..

Esse autor propõe que se estabeleça uma matriz de pontos fortes e pontos fracos e na identificação de oportunidades e ameaças.

Para o desenvolvimento da estratégia de negociação, Wanderley (1998, p. 160) apresenta quatro princípios estratégicos a serem considerados:

- a) As estratégias e táticas referem-se a informação, tempo e poder. A informação é a matéria-prima básica da negociação. Toda negociação ocorre no tempo e é um jogo de influência, de poder.

b) Estratégias e táticas estão relacionadas às etapas da negociação. Tudo o que acontece numa negociação faz parte de alguma etapa.

c) Uma tática percebida a tempo pode ser neutralizada. Existem negociadores que são previsíveis e usam as mesmas táticas constantemente.

d) O bom negociador dispõe de um repertório de táticas. Isso significa mais flexibilidade e maior probabilidade de alcançar objetivos.

Movida por esse desafio, o presente estudo tem como objetivo geral identificar como o desenvolvimento de competências individuais e gerenciais podem contribuir para o processo de aprendizagem organizacional no âmbito da SRTE/GO.

A relevância desse estudo substancia-se na análise do processo de desenvolvimento de competências gerenciais e sua relação com o fenômeno de aprendizagem organizacional em um órgão que passa por um processo de reestruturação e aumento de competição na oferta de seus serviços à sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por se tratar de um problema de pesquisa vinculado a gestão de pessoas, é necessário adotar um método científico que considere os principais fatores que podem influenciar na definição das competências individuais dos gestores e dos servidores.

Definido o problema da pesquisa e definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, percebe-se que esse estudo busca contribuir para a implantação do sistema de gestão por competências na SRTE/GO bem como a criação de mesa de negociação coletiva como forma de interação entre os servidores e os gestores.

Para tanto, se propõe a investigar a articulação entre o processo de desenvolvimento de competências gerenciais e a aprendizagem organizacional, tendo como contribuição principal, verificar se o investimento na compreensão e no desenvolvimento das competências gerenciais com a conseqüente implantação de gestão por competências na Superintendência em Goiás é condição primordial para aprimorar o processo de aprendizagem organizacional. Nesse sentido, a análise qualitativa se mostrou a opção metodológica mais adequada.

Segundo afirma Godoy (1995), na análise qualitativa, o ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser observados, sendo impossível compreender o comportamento humano sem

compreender a estrutura dentro da qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações (GODOY, 1995, p.63).

Quanto a finalidade da pesquisa, o estudo é descritivo e aplicado. Segundo Gil (1999), o principal objetivo da pesquisa descritiva é a exposição das características de determinado fenômeno, e aplicada vez que se destina a gerar alternativas para os problemas, podendo subsidiar a organização em assuntos relacionados a desenvolvimento gerencial, treinamento, gestão de desempenho e gestão de pessoas.

Em relação aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso, consistindo em revisão de literatura por meio de livros, artigos, dissertações e teses, com o objetivo de fundamentar a pesquisa e interpretar os dados empíricos. Trata-se de pesquisa documental visto abranger a exploração dos questionários e projetos disponibilizados pelos servidores entrevistados e pelos gestores. É um estudo de caso pois refere-se a análise da gestão de pessoas lotadas na Superintendência Regional do Trabalho em Goiás dentro de certo contexto da vida real da organização.

Foram realizadas vinte e cinco entrevistas e o público escolhido foram os servidores que compõem o conselho gestor/administrativo, chefes de agências e ainda, servidores que não exercem função gratificada, mas que são formadores de opinião. A escolha desses indivíduos foi proposital tendo em vista que os mesmos estão engajados na luta pelo cumprimento das metas a serem cumpridas pela SRTE/GO, bem como na execução e prestação de serviços com qualidade e eficiência.

4 CARACTERÍSTICAS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO EM GOIÁS

Hoje, visto a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica, o crescimento econômico, a criação de novos programas assistenciais, os órgãos públicos tiveram suas estruturas organizacionais alteradas, não sendo diferente com o Ministério do Trabalho e Emprego e suas Unidades descentralizadas. As Superintendências, então, passaram a responder por um número maior de programas de políticas de trabalho, emprego e renda, conforme definição abaixo:

Às Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, unidades descentralizadas subordinadas diretamente ao Ministro de Estado, compete a execução, supervisão e monitoramento de ações relacionadas a políticas públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego na sua área de jurisdição, especialmente as de fomento ao trabalho, emprego e renda, execução do Sistema Público de Emprego, as de fiscalização do Trabalho, mediação e arbitragem em negociação coletiva, melhoria contínua nas relações do trabalho, e de orientação e apoio ao cidadão, observando as diretrizes e procedimentos emanados do Ministério (Decreto n.º 6.341 de 03 de janeiro de 2008).

Com isso, elaborou-se um estudo de caso, tendo como principal objetivo levantar dados sobre as atividades desenvolvidas pelos servidores da Superintendência em Goiás, observando-se os conhecimentos e habilidades, aspectos atitudinais dos mesmos, além da qualificação, formação acadêmica e a capacidade de desempenho de cada um na sua área de atuação.

Assim, deu-se início à uma pesquisa no âmbito da Superintendência em Goiás, com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento organizacional e a integração e orientação dos esforços, especialmente aos relacionados à gestão de pessoas, visando o desenvolvimento de competências consideradas fundamentais ao alcance dos objetivos institucionais.

Desse estudo, verificou-se um percentual alto de servidores que, mesmo sendo admitidos em cargo de nível médio, se aperfeiçoaram, buscando treinamentos e capacitações e foram além, concluíram cursos superiores, alguns até com duas graduações, especializações, etc.

Mas por que então, com tanta oportunidade de crescimento pessoal e profissional, ainda existem servidores desmotivados para o trabalho, na expectativa de se aposentarem como se essa fosse a busca pela liberdade?

Apesar da tentativa de ampliar o alcance das Unidades descentralizadas do MTE, hoje, que esta Superintendência apresenta situações indesejáveis e que não condizem com a política determinada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, especialmente quando se fala em gestão de recursos, tanto material quanto humanos. Seus servidores trabalham com um mínimo de entusiasmo, sem motivação, contando o tempo que falta para usufruírem do benefício da aposentadoria.

E os propulsores desta situação de desânimo/apatia são conhecidos da administração pública: baixa remuneração salarial; falta de plano de carreira; quadro de pessoal deficiente; falta de recursos materiais; falta de estrutura física (local e móveis inadequados e/ou insuficientes), dentre outros.

Tais fatores levam a constatar a necessidade de implantar-se programa de gestão de competência, com o propósito de gerenciar negociações, para dirimir dúvidas, minimizar ou mesmo eliminar deficiências e, então, alcançar um nível de satisfação mais elevado, quando da realização das atividades.

O modelo de gestão de competência proposto neste estudo, trata do desenvolvimento do servidor e da instituição, o que leva ao papel ativo de ambos, buscando satisfazer as necessidades dos mesmos, já que os recursos humanos constituem um dos agentes mais importantes, necessários para que a organização desempenhe com êxito as ações para concretizar sua missão e visão.

O investimento em recursos humanos reflete a intenção da organização em obter um quadro de pessoal cada vez mais qualificado, motivado e adequado às suas necessidades, aumentando as possibilidades da consecução de sua missão e da concretização de sua visão.

Assim, faz-se necessário que a Administração Central promova ações de qualificação e capacitação dos servidores que atuam em todas as áreas da Superintendência, principalmente às ligadas ao atendimento ao público e crie mecanismos de motivação, para que os servidores se sintam valorizados e estimulados a permanecer em atividade, oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento na carreira;

Esses argumentos certamente não esgotam o assunto. Mas são elementos para a construção de um debate mais substantivo, de aprimoramento de nossas ações e do fortalecimento das metas institucionais que visam um atendimento ao público com qualidade e eficiência, a criação de políticas públicas de trabalho emprego e renda com o intuito de diminuir a informalidade, ao mesmo tempo em que fortalecem as relações interpessoais dentro de nossa Regional.

Pode ser observado nos dias de hoje um distanciamento entre a alta administração do MTE – Sede e as Superintendências e estas com suas Agências e Gerências e esse fator faz com que cada Unidade atue sem uma padronização dos procedimentos.

Parece viável a implementação de uma cultura de gestão compartilhada, educação continuada e gestão orientada para resultados no planejamento, na execução e no acompanhamento dos resultados das ações de capacitação e desenvolvimento, de execução orçamentária e financeira, de recursos logísticos, de uniformização dos procedimentos de

atendimento ao público, propiciando as condições necessárias para o desempenho das atividades desenvolvidas por esta Superintendência, com eficiência e qualidade.

Com o objetivo de conhecer os possíveis problemas de gestão, procuramos buscar, especificamente, junto às chefias das Agências Regionais do Trabalho, Gerência, Seções, Setores, Serviços e Núcleos ligados a esta Superintendência através do Regimento interno, com o intuito de obter subsídios que nos permitissem :

- Ter visão sistêmica institucional ampliada e sua vinculação com as demais unidades administrativas e diretrizes organizacionais;
- Identificar todos os processos de trabalho em que atua;
- Planejar, coordenar, acompanhar e supervisionar a execução das atividades relativas ao suporte técnico operacional referente às áreas de Informática, Recursos Logísticos, Planejamento e Gestão Estratégica, Recursos Humanos, Seção de Políticas de Trabalho e Renda, Apoio Administrativo e Protocolo, Orçamento, Finanças e Contabilidade, Relações do Trabalho, Fiscalização do Trabalho, Atendimento e à tomada de decisão no âmbito da SRTE-GO.
- Realizar levantamento/diagnóstico das áreas, visando à solução dos problemas.

O trabalho foi realizado com base nas informações retiradas de resultados obtidos através da aplicação de questionário e entrevistas , durante o encontro de chefias da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego em Goiás e suas subunidades (Gerência e Agências), não sendo possível determinar critérios para selecionar os entrevistados pelo fato da SRTE/GO contar com quadro reduzido de servidores.

O critério de dimensionamento da amostra utilizada neste estudo baseou-se na estrutura regimental, quantidade de servidores e espécie de serviços prestados à sociedade, bem como na observação de que o contexto dos entrevistados produz redundância de conteúdo para as entrevistas.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e dos resultados foram analisadas as formas de aprendizagem mais valorizadas pelos entrevistados, como elas podem ser aplicadas no desenvolvimento de competências gerenciais e como essa aprendizagem é transferida do nível individual para as equipes de trabalho.

Do conteúdo das entrevistas e dos resultados dos questionários, identificamos que o grau de instrução dos gestores da SRTE/GO é elevado, sendo que cem por cento dos chefes que

compõem o conselho gestor/administrativo possuem pós-graduação, mestrado e até doutorado e oitenta e cinco por cento dos chefes das Agências, Setores e Núcleos e demais servidores que não ocupam função, possuem curso superior, embora concursados para cargo de nível médio.

Um dos fatores percebidos durante a realização do presente estudo, é a de que o problema está no contexto organizacional. A deficiência no atendimento está relacionada ao fato de pessoas estarem atuando em funções que não se enquadram com suas habilidades e características. Isso prejudica o desempenho, a produtividade e o resultado do trabalho em si.

Estar mal informado sobre as questões organizacionais e não ter iniciativa ao atender o usuário, por falta de conhecimento e de treinamento, ser ineficaz no atendimento, não dar respostas ao solicitado, prejudica a relação com o mesmo.

Quanto às questões de estrutura organizacional que envolve as condições materiais no desenvolvimento pleno das atividades, não podemos desconsiderar que os avanços tecnológicos estão no mercado e são irreversíveis, por isso a tecnologia precisa ser mais bem aproveitada no âmbito do Órgão e isso exige que as pessoas/servidores sejam treinados para trabalhar com ela.

Deve-se resgatar a importância da atividade de atendimento no órgão em geral, refletindo sobre o papel do profissional de atendimento na formação da opinião pública e no comportamento do cliente.

Devemos atentar que vivemos novos tempos, isto é, vivemos um novo quadro sócio-econômico mundial que está forçando as instituições, tanto privada como pública, assim como a administração pública direta, a mudar a filosofia administrativa.

Via de regra, quando se fala em mudança ou transformação da Administração, atenta-se, apenas, para as empresas privadas. A administração da empresa pública é, freqüentemente, esquecida como se não existisse.

Contudo, vários dos conceitos modernos de administração aplicam-se a ambas as áreas administrativas: Administração Privada e Administração Pública. A Administração Pública, por ser o Setor Governamental é, geralmente, negligenciada, como se não apresentasse as mesmas necessidades de modernização. Daí, a causa da ineficiência do Setor Público em comparação ao Setor Privado.

Assim, acreditamos que os princípios da Reengenharia, concebidos para modernizar o Setor Privado, podem e devem ser aplicados ao Setor Público, como forma de melhorar e tornar mais eficaz e eficiente o trabalho e, especialmente, como conscientização da responsabilidade do

administrador público brasileiro. Indiscutivelmente, os princípios desse projeto implicam em mudanças radicais e transformações sérias na Administração Pública, com o objetivo de reformular o processo de trabalho, visando maior eficiência administrativa e combate ao desperdício.

A implantação de uma reestruturação no Serviço Público não pressupõe, apenas, o enxugamento da máquina administrativa, conforme dados retirados da pesquisa realizada junto as diversas unidades que compõem a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego em Goiás.

Dessa forma, uma solução a ser considerada seria a implantação de um programa de racionalidade e competitividade no âmbito desta Superintendência, e que deverá passar, essencialmente, pelos seguintes pontos:

1. Centralização no órgão máximo determinador das políticas e diretrizes de caráter estratégico, bem como a coordenação das atividades de acompanhamento, avaliação e de controle;
2. Descentralização das ações operacionais, permitindo maior agilidade para decisão e execução;
3. Desenvolvimento, de forma integrada, de todos os segmentos aplicados na operacionalização;
4. Melhora da eficiência operacional do órgão, notadamente nos segmentos de atendimento ao público e da prestação de serviços;
5. Racionalização da estrutura organizacional com eliminação de níveis hierárquicos, tornando-a ágil e competitiva;
6. Prioridade das atividades voltadas para o atendimento ao público;
7. Conscientização dos administradores quanto à sua responsabilidade no desempenho de suas atividades para realização do bem-estar da coletividade.
8. Liberação de recursos conforme solicitado pela Superintendência, tendo em vista que toda planilha segue acompanhada de justificativa e sempre é para atender uma demanda necessária para o andamento e concretização das atividades aqui desenvolvidas.
9. Implementação de plano anual de capacitação dos servidores, com a participação dos mesmos na escolha dos cursos de acordo com sua área de atuação;
10. Padronização dos procedimentos, através da elaboração de fluxogramas ou Manual de Instruções, de forma que todas as unidades do Ministério do Trabalho e Emprego, em

todo o Brasil, possam executar as atividades dentro de um mesmo padrão, possibilitando aos servidores a realização de qualquer atividade relacionada a parte administrativa, independente de sua lotação inicial.

11. Padronização dos prédios onde funcionam as Agências e Gerências, seguindo os modelos do INSS, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, de forma que qualquer cidadão possa reconhecer o Ministério Trabalho e Emprego/Superintendências Regionais, mesmo que elas não estejam com placa de identificação;
12. Implantar o programa de atividades preventivistas, com o objetivo de promover saúde e a qualidade de vida do servidor no seu próprio local de trabalho, mediante a prática diária de atividades de ginástica laboral voltada ao desenvolvimento físico e social, fundamentada nos seguintes benefícios: Promoção da saúde e prevenção de doenças ocupacionais, diminuição do estresse; redução do número de acidentes de trabalho e melhoria das relações humanas no trabalho;
13. Criação de mesa de negociação permanente, no âmbito da Superintendência, com o objetivo de fortalecer e melhorar as relações entre servidores e administração, melhorar o desempenho das atividades profissionais com o conseqüente aprimoramento da qualidade e eficácia dos serviços públicos prestados, democratizar procedimentos gerenciais e administrativos e garantir a participação organizada dos servidores em tomadas de decisões gerenciais.

5 FORMAÇÃO DE MESA DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO ÂMBITO DA SUPERINTENDENCIA REGIONAL DO TRABALHO E EMPREGO EM GOIÁS

Como dito no capítulo anterior, a implantação de mesa de negociação permanente, a nível local, terá um papel fundamental para o desenvolvimento de ações e implementação de programas relativos às atribuições da SRTE/GO, tendo em vista que os objetivos da mesma será a de fortalecer e melhorar as relações entre servidores e administração, promover melhorias do desempenho das atividades profissionais com o conseqüente aprimoramento da qualidade e eficácia dos serviços públicos prestados, democratização dos procedimentos gerenciais e

administrativos e garantir a participação organizada dos servidores em tomadas de decisões gerenciais.

Nas empresas privadas, a negociação coletiva tem sido considerada o melhor sistema para solucionar os problemas que, frequentemente, surgem entre capital e o trabalho, não apenas para fixar salários e estabelecer condições laborais, mas, também, para regular todas as relações de trabalho entre empregador e empregado e na administração pública, poderá também exercer esse papel conciliador com eficiência. (DINIZ, 2001).

A flexibilidade e adaptação da negociação coletiva são inquestionáveis, sendo que seus métodos e procedimentos não refletem unicamente os interesses vitais das partes envolvidas, por protegerem os interesses primordiais da coletividade para a qual se realizam. O principal objetivo da Mesa de Negociação é a busca de soluções negociadas para os interesses manifestados por cada uma das partes e a celebração de acordos que externem as conclusões dos trabalhos, comprometendo-se cada uma delas com o fiel cumprimento do que for acordado, respeitando os princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

O princípio de contradição, entre as partes intervenientes, sempre norteou a negociação coletiva. Mas, atualmente, este princípio deixou de ser único, surgindo, também, o da cooperação, pois a luta entre os interesses patronais e os dos trabalhadores sempre hão de existir, porém, permitir o funcionamento regular e constante da organização, também, dará segurança aos servidores que continuarão a perceber os seus salários e a manter a sociedade em que vivem. (DINIZ, 2001).

A negociação coletiva visa também, a manutenção da paz social, procurando sempre encontrar o bem comum, uma justiça social que leve a administração e servidores à desejada convivência pacífica, chegando a um entendimento amigável entre as partes, sem necessidade de conflito judicial e sem as paralisações das atividades.

Portanto, a razão de ser das relações coletivas está na necessidade de união dos servidores para que possam defender, em conjunto, as suas reivindicações perante a Administração, e tanto os servidores quanto a Administração pública, deverão seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, onde na negociação deve prevalecer o interesse coletivo e não pessoal de algum servidor ou gestor público, moralidade, publicidade e interesse público (DINIZ, 2001).

Do ponto de vista governamental, a instituição de processo sistematizado e permanente de negociação privilegia o pensar e o fazer coletivo e a autotutela dos conflitos que são inerentes às relações de trabalho, evitando sua exacerbação por meio de greves e paralisações, que impedem a continuidade da prestação dos serviços públicos. Além do mais, a negociação coletiva de trabalho no setor público contribuirá para a consolidação de uma concepção de Estado Democrático, participativo, atuante, eficaz e eficiente na prestação dos serviços essenciais ao exercício da cidadania (DINIZ, 2001).

É claro que será necessária à elaboração de projeto de capacitação dos servidores em processos de negociação coletiva no trabalho nas Superintendências e na formação da mesa de negociação, preparando-os para exercerem esse papel com segurança, eficiência, imparcialidade e vontade de solucionar os problemas.

O resultado esperado com a implantação desse projeto, cuja base seja formada pela gestão de competências, é o aumento de rendimento pessoal e coletivo, bem como o aumento no prazer de realizar a atividade compatível com sua atribuição e com a capacidade de execução da mesma.

E, das competências enumeradas no capítulo anterior, destacamos a determinação de políticas e diretrizes estratégicas, a descentralização de ações operacionais, prioridades no atendimento ao público, consciência dos administradores visando o bem estar coletivo, liberação de recursos conforme solicitação e justificativas apresentadas, capacitação e treinamento de servidores para área de atuação, padronização de procedimentos e a criação de mesa de negociação permanente em nosso Órgão, dentre as demais, formam o alicerce para o sucesso da negociação coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, percebemos tentativas tímidas de se modernizar a máquina pública pelos governantes, porém, os problemas começam pela necessidade de se proceder a alterações de algumas normas, no âmbito da Constituição da República e das leis do país.

Passada essa fase e para a eficácia da reforma administrativa faz-se necessário uma reforma mais ampla na condução das políticas. Não há continuidade de um governo para outro; os programas sociais são iniciados e, muitas vezes, são interrompidos, sem a menor prudência ou

cuidado com os gastos investidos; algumas vezes as políticas públicas não são eficientes, entre outros problemas. O patrimonialismo ainda faz parte do jogo e de forma gritante.

Penso que o objetivo da reforma é permitir que a administração pública se torne mais eficiente e ofereça ao cidadão serviços com maior qualidade. Ou seja, que atenda melhor utilizando com mais eficiência os recursos disponíveis. O que se busca é uma administração voltada para a eficiência, ao contrário do que se tem hoje: uma administração voltada para o controle de processos.

Retomando então nossa questão de pesquisa que guiou este estudo temos: **Quais contribuições a gestão por competências traz no horizonte do alcance dos objetivos organizacionais para a Superintendência Regional do Trabalho em Goiás?**

Nossa investigação permite considerar que a implantação de programas de gestão de pessoas por competências, pode ser um caminho eficaz para a melhoria do atendimento ao cidadão, dos relacionamentos interpessoais, utilização dos recursos tecnológicos de forma eficiente e conseqüentemente uma administração composta por servidores motivados e envolvidos nos processos da Instituição a que servem.

Em 2008, a ENAP ofereceu um curso sobre Gestão por Competências e Capacitação. Na ocasião apontava-se ser esse o caminho para uma gestão de excelência onde, tanto os usuários do serviço público quanto os servidores estariam plenamente satisfeitos com a máquina pública. Tal possibilidade ainda desperta esperança de concretização, apenas teremos que vencer algumas barreiras como e principalmente aprender a trabalhar em equipe. Isso acarreta dizer que os servidores públicos necessariamente precisam ter habilidade, atitude e conhecimento. Não significa dizer que a competência individual será deixada de lado. Pelo contrário.

Junte-se ainda o fato de que é necessária a criação de mesa de negociação permanente, composta por servidores preparados para esse fim, cuja atuação será no sentido de intermediar conflitos e contribuindo para a consolidação de uma concepção de estado democrático, participativo, atuante, eficaz e eficiente na prestação dos serviços essenciais ao exercício da cidadania.

E, ao buscarmos respostas para determinar o quanto e de que modo a implantação da gestão por competências beneficiará a organização pública, constatamos que existem, sim, alternativas para alcançarmos a proposta de desenvolvimento dessas competências. A integração da Administração Central com as Administrações Regionais, no caso específico, com a administração da Superintendência de Goiás, levará ao pleno desenvolvimento de ações fundamentais para a implementação da gestão proposta e ao sucesso da mesa permanente de negociação coletiva.

De todo o exposto, concluímos que existem alguns pontos que facilitarão a comunicação entre os setores, às agências e o MTE – Ed. Sede, e que merecem destaque. São eles:

- Rede de Computadores - É essencial que todos os computadores estejam interligados, seja qual for sua localização;
- Base de Dados - É usada para armazenar informações de forma organizada, permitindo que várias pessoas situadas em locais diferentes tenham acesso simultâneo às mesmas;
- Ferramentas Eletrônicas - As principais são a planilhas eletrônicas, o processador de textos, o processador de gráficos, sistema de arquivos pessoais, agenda eletrônica e correio eletrônico;

Com base nos trabalhos de diversos autores, procuramos demonstrar no presente estudo que a negociação coletiva de trabalho no âmbito da Administração Pública, a implantação de uma gestão por competências não só é possível como também necessária, garantindo aos servidores a utilização de um meio digno de solução de conflitos, sem que para isso tenham de se utilizar da greve, como tem acontecido, em prejuízo à sociedade e à própria Administração Pública e ainda, o direito de desempenharem suas atividades laborais nas seções, setores onde seja levado em conta o perfil profissional de cada servidor.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de Competência de servidores na Administração Pública**. Revista do Serviço Público. Brasília, 2006.

BANCO DO BRASIL. **Trilhas de Desenvolvimento Profissional**. Portal da Universidade Corporativa Banco do Brasil. 2010

BELL Daniel e TOURAINE Alain. **O Advento da Sociedade Pós Industrial**. 2003

BRANDÃO, Hugo pena & GUIMARAES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, 2001.

BRANDÃO, Hugo pena & FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de Aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. Anais do 29º Encontro Anual da Associação dos programas fr Pós-Graduação em Administração -ENANPAD, Brasília, ANPAD, 2005,

BLOOM, Benjamim S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDAO, Hugo Pena; e LEITE, João Batista Diniz. **Gestão do conhecimento e gestão por competências**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

CASTELLS, Manuel. **The Internet Galaxy**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

DAVENPORT , T.H. PRUSAK, **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DINIZ, E, 2001, “Globalização, reforma do Estado e teoria democrática contemporânea”, *São Paulo Perspec*, v. 15, n. 4 (Oct/Dec), São Paulo.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, Paris, 127, p.84-102, Janvier-Fevrier, 2000.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo :Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, mar/abr.1995.

FAORO, Raimundo. **O Patrimonialismo e a dimensão pública na formação da América Latina contemporânea.** 1984

GAGNE , Robert M., BRIGGS, Leslie J. & WAGER, Walter, Walter W. **Principles of Instructional Design.** Orlando, Florida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GUIMARAES, Tomás de Aquino e BORGES ANDRADE, Jairo Eduardo. Revista de Administração de Empresas;

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. **O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje.** Campinas. Papirus, 1997.

JUNQUEIRA, Cladis. **Trilhas de Desenvolvimento Profissional.** Porto Alegre, mimeo, 2000.

KEMMIS e MCTAGGART, 1982; Dick, 1997 e 1998; Arellano, (s.d); O'Brien, 1998)

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre : ArtMed/Bookman, 2002., 1999

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Conferência realizada nos seminários patrocinados pela Presidência da República.** ESAF, Brasília, 1995.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995.** Revista de Administração Pública, Lisboa, 2000.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo,** Brasília:Ed. Escola Nacional de Administração Pública-ENAP-2005.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, Boston, v.68, n.3, p.79-91, 1990.

RUAS, R.L. **Gestão por Competências: Uma contribuição à estratégia das organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Armando Cuesta. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências.** Revista de Administração-RAUSP, v.36, n.2, p. 25-32, 2001.

SANTOS, Reginaldo & RIBEIRO, Elizabeth M. **A Administração Política Brasileira.** Revista de Administração Pública, 27(4):102-35, out/dez. 1993

SPARROW, Paul.R & BOGNANNO, Mario. **competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment.** In: MABE, Christopher & Iles, Paul (org) Managing Learning. London, 1994.

SCHWARTZMAN, Simon. **A Abertura Política e a Dignificação da Função Pública**. FUNCEP. Brasília. FUNCEP, 1987.

SOUZA, Celina. **A nova Gestão Pública**, Cadernos da Fundação Luis Eduardo Magalhães, Salvador, 2001.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo, Atlas. 1970

Torres, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Ed FGV, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência :por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. **Gestão pública democrática no contexto do Mercosul, 1998**.

Decreto n.º 6.341 de 03 de janeiro de 2008

Curso de Gestão por Competências e Capacitação, Apostila ENAP 2008).

Guia de Acompanhamento do Treinandos-ENAP, 2008, p 06/07).