

A NEGOCIAÇÃO E O PODER NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DO CAMPUS BAIXADA SANTISTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

NEGOTIATION AND POWER IN THE PUBLIC SERVICE: THE CASE OF THE CAMPUS BAIXADA SANTISTA OF UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Rosane Cristina Piedade Tamada, Universidade Federal de São Paulo - rosanetamada@gmail.com

Igor Baptista de Oliveira Medeiros, Universidade Federal do Pampa - ibomedeiros@gmail.com

Angela Beatriz Busato Scheffer, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - abbscheffer@ea.ufrgs.br

RESUMO: Este estudo tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa na forma de estudo de caso, com o objetivo de analisar como os gestores do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência da competência negociação no uso do poder e nos resultados das negociações. O trabalho contou com uma pesquisa exploratória e um levantamento teórico sobre os conceitos de competências, negociação, perfil dos negociadores e sobre a questão do poder nas negociações, sendo seguido pela realização de entrevistas qualitativas em profundidade com oito gestores do *Campus* Baixada Santista da UNIFESP. A pesquisa revelou que os gestores identificam a capacidade de negociar como necessária para o desempenho de suas funções e conhecem as características que formam o perfil do negociador. Também reconhecem a importância do desenvolvimento desta competência e, portanto, afirmam que é uma competência que pode ser aprendida e desenvolvida. Constatou-se que os programas de capacitação da UNIFESP não atingem o objetivo de desenvolver as competências dos gestores, inclusive a negociação. Foi identificada a total relação entre poder e negociação, prevalecendo a autoridade hierárquica, com o poder de decisão concentrado na área acadêmica da universidade. A questão crucial que esta pesquisa revelou é que, apesar do reconhecimento, por parte dos gestores, da influência da competência negociação e da importância de seu desenvolvimento, não existem práticas de negociação na universidade, não há “o poder agir”, condição essencial para o desenvolvimento desta competência. O ambiente organizacional deveria permitir não só aos gestores, mas a todos os servidores a experiência para exercitarem a capacidade de negociação e de solução de conflitos. Como qualquer outra competência, a capacidade de negociar melhora à medida que negociamos.

PALAVRAS-CHAVE: Competências, poder, negociação, serviço público.

ABSTRACT: This study was an exploratory and descriptive research of qualitative nature in the form of a case study, with the objective of analyzing how the managers of Campus Baixada Santista of the Federal University of São Paulo perceive the influence of the negotiation competence in the use of power and the results of the negotiations. The work had an exploratory research and a theoretical survey on the concepts of skills, negotiation, negotiators profile and on the question of power in the negotiations, followed by qualitative interviews in depth with eight managers of the UNIFESP Campus Baixada Santista. The survey revealed that managers identify the ability to negotiate as necessary for the performance of their duties and know the characteristics that form the negotiator's profile. They also recognize the importance of developing this competence and, therefore, affirm that it is a competence that can be learned and developed. It was found that UNIFESP's training programs do not achieve the objective of developing managers' skills, including negotiation. The total relation between power and negotiation was identified, with hierarchical authority prevailing, with the power of decision concentrated in the academic area of the university. The crucial question that this research reveals is that, despite the managers' recognition of the influence of the negotiating competence and the importance of its development, there are no negotiating practices in the university, there is no "power to act", an essential condition for the development of this competence. The organizational environment should allow not only the managers, but all the servants the experience to exercise the ability to negotiate and resolve conflicts. Like any other competence, the ability to negotiate improves as we negotiate.

KEYWORDS: Competencies, power, negotiation, public service.

INTRODUÇÃO

Em um mundo de relacionamentos cada vez mais complexos, envolvendo um número cada vez maior de atores, com interesses divergentes, competindo por recursos e poder, as organizações precisam aperfeiçoar suas competências para a negociação. Neste sentido, identificar as características pessoais do negociador torna-se fator determinante do resultado de uma negociação.

Esse estudo visa explorar essa temática da negociação no contexto da gestão universitária em uma instituição pública de ensino, a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). A Escola Paulista de Medicina (EPM), fundada em 1933 por médicos e docentes, somente se tornou uma universidade federal em 1994. Em 2006 se consolidou na região de Santos, estado de São Paulo, como a 1ª universidade pública do litoral paulista. O *Campus* Baixada Santista da UNIFESP foi o pioneiro do Programa de Expansão das Universidades Públicas Federais do governo do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2011). Acompanhou a tradição e a excelência na área da saúde da EPM, oferecendo os cursos de Nutrição, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Psicologia, Educação Física e posteriormente, Serviço Social, Bacharelado Interdisciplinar em Ciências do Mar e os cursos de Engenharia Ambiental e Engenharia de Petróleo, criados em 2014.

Apesar da criação do *campus* em 2006, somente no ano de 2010 foi elaborado e aprovado o novo Estatuto da Universidade, que reconheceu os novos *campi* subordinados à Reitoria, porém a estrutura administrativa interna somente foi criada em 2012. Em termos de participação dos servidores no planejamento e em outras decisões relativas ao *campus*, há o “Conselho do *Campus*”, no qual representantes de todas as categorias (servidores, docentes, discentes e diretores) debatem os principais problemas e apontam possíveis soluções. Vale lembrar que, apesar de contar com a participação de representantes técnicos administrativos, em todos os conselhos ou institutos deliberativos da Universidade, a maioria dos assentos é reservado aos docentes (quase que na proporção de 8 docentes para 1 técnico). Por ocasião das eleições para Reitor e vice, o peso dos votos de docentes é de 70%, contra 15% dos técnicos e 15% dos alunos, proporção essa definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996).

Como se percebe, a universidade ainda é muito conservadora e não permite uma participação “real” dos servidores. No momento está em curso a reforma do seu Estatuto com propostas de ampliar, ainda que de forma tímida, a participação de outras categorias em sua gestão universitária.

Neste sentido, surge o questionamento de que os gestores deveriam conhecer as características que formam o perfil do negociador e de que poderiam conseguir melhores resultados em suas negociações se fossem capazes de entender a influência e a importância da competência negociação, sua relação com o uso do poder e com os resultados das negociações.

A competência vai muito além do conjunto de qualificações de um indivíduo. É necessário que se coloque em prática o que se sabe, gerando resultados concretos na realidade de trabalho. Em outras palavras, não se pode compreender a competência separada da ação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; SANTOS, 2011; SILVA; MELLO; TORRES, 2013; VALADÃO JR et al., 2017). Por esta razão, é de suma importância conhecer o quanto as organizações incentivam e propiciam as condições necessárias para o satisfatório exercício e desenvolvimento da competência de negociação.

Muito do que se sabe sobre o tema da competência tem sido estudado na esfera privada. Sena (2012) sugere um aprofundamento de pesquisas na esfera pública, de forma a compreender a gestão baseada em competências como uma ferramenta a ser aperfeiçoada em diversos níveis estatais. Os trabalhos de Ésther (2011), Cremonezi, Giuliani e Pizzinatto (2013), Capuano (2015), Brito-de-Jesus et al. (2016) e Salles e Villardi (2017) demonstram o quanto a noção de competências cresceu no setor público na última década, porém ainda carecem de estudos os que relacionem a competência da negociação com o poder na ótica do serviço público.

Diante do exposto e ciente da importância do tema, este estudo objetiva analisar como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência e a importância da competência de negociação no uso do poder e nos resultados das negociações.

REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento da noção de competências e sua aplicação no setor público

O tema da competência provoca, há alguns anos, muitas discussões e pesquisas. Não há consenso na sua definição, sendo que tanto no mundo do trabalho, como na educação, seu conceito é influenciado por vários entendimentos (GODOY et al., 2009; GODOY; D'AMELIO, 2012).

A concepção americana, representada principalmente por McClelland e Boyatzis nas décadas de 1970 e 1980, contribuiu para a ideia das capacidades, que são recursos e potenciais

de competência. Estes estudos foram frutos das necessidades de identificação e seleção dos melhores profissionais para as empresas (NEVES et al., 2017). Foi de McClelland (1973), a definição de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

A corrente francesa agregou a ideia do contexto, dos eventos, da mobilização dessas capacidades em situações de trabalho. Dentre os estudiosos importantes desta escola podemos citar Zarifian e Le Boterf (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Trabalhos de estudiosos brasileiros agregaram a noção de entrega, dos resultados das mobilizações das competências nas práticas de trabalho e de gestão, para pensar a aprendizagem, o desenvolvimento e a carreira nas organizações públicas/privadas. Ou seja, do lado das empresas, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001; VALADÃO JUNIOR et al., 2017).

Neste sentido, a competência no setor público torna-se uma nova forma de olhar para o trabalho combinando conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. Valoriza-se o que é efetivamente constatado em situação de trabalho, não apenas a descrição de cargo (AMARAL, 2006; SALLES; VILLARDI, 2017).

Sendo assim é fundamental que o modelo de gestão da organização incorpore a capacidade de mobilização de competências dos seus servidores, ou seja, o ambiente precisa ser propício para a mobilização dos saberes (dos recursos de competência) (PEREIRA; SILVA, 2011).

Segundo Dutra (2005) é possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da organização. Esse processo é chamado de ampliação de espaço organizacional, o qual é um indicativo do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor. Ainda segundo o autor, formar lideranças para as distintas realidades da administração pública brasileira é um desafio, diante de quadros heterogêneos e diferenças culturais, caracterizada por um federalismo de conflitos e não de cooperação ou de subsidiariedade. Por essas razões é que as competências a serem desenvolvidas em complemento à liderança são a comunicação, a formação de consensos e a negociação.

A negociação como competência é uma relação social e tem no negociador seu elemento-chave. A necessidade de identificar as habilidades e o perfil do negociador torna-se fator crucial para que se aperfeiçoe e se desenvolva a competência para a negociação.

Alguns autores acreditam que a negociação depende de múltiplas teorias que devem ser muito bem aprendidas, antes que alguém possa praticá-la. Enquanto que outros pensam

que a negociação é essencialmente uma atividade derivada da experiência prática (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998; CALDANA et al., 2012). Independente da visão de negociação (teoria *versus* prática) é consenso geral a existência de um conjunto de características que formam o perfil do negociador e que será discutido, segundo a visão de vários autores, mais adiante, após o desenvolvimento da noção de poder nas negociações.

O poder nas negociações

Toda negociação se estabelece a partir de uma situação de conflito. É uma prática que expressa relações de poder entre os atores sociais, sendo um procedimento de solução de conflitos bastante disseminado nas sociedades contemporâneas, viabilizado pela existência das instituições de representação de interesses, entre elas os partidos políticos, os sindicatos, o parlamento e demais formas associativas. As relações de poder acontecem não somente entre grupos com interesses divergentes, mas dentro dos próprios grupos observam-se entendimentos distintos de quais deveriam ser os objetivos, como atingi-los, que posição assumirem, o que pode ser colocado em jogo (LOPES, 2010).

Considerado como uma das variáveis cruciais da negociação, o poder pode ser definido, segundo Camargo (2007), como a capacidade de influência. Já para Cohen (1996), o poder nunca deve ser um objetivo em si, e sim um meio para se chegar a um fim. O autor subdividiu os poderes da seguinte forma:

- poder da concorrência – tornar algo valioso, à medida em que se cria uma disputa por aquele bem;
- poder da legitimidade – palavras, documentos e sinais impressos têm autoridade raramente questionadas;
- poder dos riscos – disposição para correr riscos em uma negociação;
- poder do compromisso – comprometimento das pessoas envolvidas – possibilita a divisão dos riscos entre os membros do grupo;
- poder da especialização – consideração e respeito por aquele que tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência;
- poder de conhecer “necessidades” – conhecer as verdadeiras necessidades da outra parte, muitas vezes não verbalizadas em uma negociação;
- poder do investimento – levar a outra pessoa a investir tempo, dinheiro ou energia em uma situação;

- poder da recompensa e da punição – a posição de uma pessoa pode ser reforçada se a outra parte acreditar que ela poderá ajudá-la ou prejudicá-la;
- poder de identificação – o grau de identificação entre as pessoas pode aumentar a capacidade de negociação;
- poder da moralidade – padrões éticos e morais;
- poder do precedente – fatos ocorridos anteriormente podem estabelecer procedimentos;
- poder da persistência – perseverança para atingir os objetivos;
- poder da capacidade persuasiva – mostrar a importância de algo à outra parte – especialmente se considerar três fatores: 1) entender o que o outro está dizendo; 2) os argumentos devem ser incontestáveis e 3) satisfação das necessidades;
- poder da atitude – ações ou decisões que determinam o comportamento.

Seguindo a mesma linha, Martinelli e Almeida (1997) classificaram os poderes em pessoais e circunstanciais. Os poderes pessoais são inatos, presentes em qualquer situação, independente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades para lidar com pessoas, por exemplo: Poder da moralidade (está relacionado com a cultura); Poder da atitude; Poder da persistência; Poder da capacidade persuasiva. Já os poderes circunstanciais enfocam a situação, o momento, o tipo de negociação, a influência do meio na mesma. O ambiente age como influenciador da negociação: Poder do especialista; de investimento; da posição; da legitimidade; Poder do precedente; dos riscos; Poder do compromisso; Poder de recompensa e de punição; Poder de identificação; Poder de barganha - capacidade de exercer influência, habilidade da pessoa ou grupo em causar mudança de controle na direção desejada, incluindo capacidade de vencer obstáculos e conquistar objetivos. É um agrupamento especial dos poderes de persuasão e especialização.

De acordo com Mills (1993) negociadores fracos ou inabilidosos quase sempre atribuem seu mau desempenho à falta de poder, no entanto, os negociadores habilidosos são capazes de atingir seus objetivos, mesmo quando aparentemente possuem pouco poder. O autor cita que os cientistas sociais identificaram seis fontes de poder:

- o poder da recompensa – aquele que pode dar ou negar uma recompensa detém o poder. Para proteger-se contra esse poder, o negociador deve relutar;
- o poder coercitivo – oposto da recompensa: toda pessoa ou instituição que tenha o poder de punir ou tirar algo de alguém. Para rebater o poder coercitivo, o negociador deve superar seus medos e preparar-se para defender seus princípios;

- o poder legítimo – quando se investe alguém em título, cargo ou função, se atribui a ele o poder legítimo. Para desafiar esse tipo de poder, o negociador não deve se intimidar pelos títulos, posições, cargos ou armadilhas envolvidas na situação;
- o poder da informação – a informação possui um papel crítico na formulação de uma negociação. Para evitar que as informações sejam manipuladas ou encobertas, o negociador deve preparar-se – quanto mais informação ele tiver, maior será o seu poder;
- o poder do especialista – essa é uma forma especial do poder de informação, pois é muito mais digna de crédito. Para imunizar-se contra o poder do especialista, o negociador deve ser muito cuidadoso em sua preparação;
- o poder pessoal – qualidades pessoais que dão a uma pessoa a habilidade para influenciar outras. Existe uma tendência a se concordar com pedidos de pessoas de quem gostamos e que conhecemos. Para proteger-se do mau uso do poder pessoal, o negociador deve, eventualmente, dispor-se a testar seus relacionamentos.

A partir desse levantamento teórico, a seguir é feita a análise conjunta dos conceitos anteriormente abordados, de modo a relacionar os tipos de habilidades do negociador e sua aplicação no uso dos poderes.

O perfil do negociador e o uso dos poderes

Katz (1974) dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

- **Habilidade técnica** – relaciona-se com a atividade específica do gerente. Envolve conhecimentos, métodos e ferramentas necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade;

- **Habilidade humana** – abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes, bem como a capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas.

- **Habilidade conceitual** – diz respeito à capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Engloba a criatividade, a capacidade de diagnóstico, planejamento e raciocínio abstrato.

Segundo Lima *et al.* (2008), as habilidades que compõem o perfil do negociador podem ser utilizadas para potencializar o uso dos poderes. É interessante, então, discutir quais habilidades estão relacionadas com o uso efetivo dos poderes.

Para o uso eficaz de cada tipo de poder, é necessário articular simultaneamente as três habilidades, no entanto, pode-se perceber que uma categoria de habilidade pode estar presente

com maior ênfase do que outra. Desta forma, realizou-se uma análise em que se discute qual habilidade é preponderante em cada tipo de poder. Vale ressaltar que para essa discussão, foram utilizadas as definições de poder de Cohen (1996) e Martinelli e Almeida (1997) para elaborar as análises posteriores.

Quadro 1. **Relações entre os poderes e o uso das habilidades**

Habilidades	Poderes
HUMANA	Compromisso - é preciso criar empatia com o oponente, estabelecer uma relação de confiança e ter um bom relacionamento interpessoal.
	Recompensa e punição - é preciso conhecer os estímulos adequados para conseguir motivar o oponente a negociar, em busca da recompensa. No caso da punição, a perspicácia é de fundamental importância para manipular o oponente.
	Identificação - através da empatia, da capacidade de expressão e do relacionamento interpessoal.
	Persistência - necessidade de se ter motivação, liderança, perspicácia e capacidade de gerir conflitos para enfrentar os obstáculos e atingir os objetivos.
	Persuasão - é preciso saber falar, criar empatia e facilidade de se relacionar.
	Atitude - é preciso transmitir confiança e criar empatia em relação ao oponente.
TÉCNICA	Legitimidade - é preciso ter conhecimento e racionalidade necessários para sua utilização.
	Especialização - está relacionada à especialidade funcional, à objetividade e à capacidade de investigação.
	Precedente - relacionado à habilidade técnica, por representar uma investigação de situações anteriores que podem ser usadas para chegar ao acordo e provocar mudanças.
	Posição - deve utilizar a habilidade técnica com o intuito de reforçar a posição superior em relação à outra parte.
	Concorrência - racionalidade e capacidade para investigar o nível de interesse do oponente, de modo a obter vantagens na negociação.
CONCEITUAL	Riscos - é preciso ter capacidade analítica para avaliar até que ponto é conveniente apostar, além disso, é preciso ter intuição, criatividade e flexibilidade para escolher as melhores alternativas.
	Moralidade - ligado à ética e aos valores, relacionando-se à habilidade conceitual, visto que é necessário saber lidar com os diferentes padrões culturais das partes envolvidas em um acordo.
	Conhecer necessidades - é preciso ter capacidade de diagnóstico das necessidades de ambas as partes, com o objetivo de se chegar a um acordo ganha-ganha.
	Barganha - envolve o uso dos três tipos de habilidades, mas a predominante é a conceitual, pois o negociador precisa utilizar muito bem a sua capacidade de análise da situação de negociação e flexibilidade para transformar negociações ganha-perde em ganha-ganha.
	Investimentos - é preciso ter perspicácia para criar um clima colaborativo e enxergar os aspectos intangíveis que envolvem a negociação.

Fonte: Adaptado de Lima *et al.*, 2008, p. 14.

Segundo os autores Lima *et al.* (2008), todas as habilidades descritas neste estudo são importantes para o bom desempenho de uma negociação. Elas são utilizadas em maior ou menor grau, de acordo com os objetivos e as circunstâncias de cada processo de negociação.

Por fim, nenhum modelo consegue atender completamente uma situação real de negociação, demandando do negociador capacidade de interpretação da realidade para adaptação das prescrições às situações específicas em que a negociação acontecerá. Além disso, a negociação é um processo complexo que envolve elementos políticos, culturais, sociais, econômicos e estratégicos (LOPES, 2010).

Vale ressaltar também que, independente dessas habilidades, qualquer pessoa pode negociar. Entretanto, os negociadores que possuem algumas destas terão um diferencial, e poderão ter melhores chances de sucesso. As habilidades de negociação podem ser desenvolvidas ou aprimoradas por qualquer pessoa, visto que a negociação está presente no dia a dia. E quanto mais hábeis forem os negociadores, maiores as possibilidades de uma negociação efetiva. Como bem observaram Saavedra e Santos (2007), não há consenso em relação à personalidade ideal e estilo do negociador. Muitos acreditam que as habilidades são inatas, outros destacam que se aprende na prática. No entanto, entende-se que negociar não é um atributo inato e nem técnico, e sim o resultado do investimento permanente no desenvolvimento dessa competência.

A seção seguinte abordará os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, seu delineamento, o instrumento utilizado para a coleta de dados, os colaboradores envolvidos, os procedimentos adotados para a aplicação da pesquisa e por fim a estrutura da análise dos dados coletados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa na forma de estudo de caso. A coleta de dados foi baseada em **entrevistas qualitativas, individuais e semiestruturadas**. Combinaram perguntas abertas e fechadas, adotando um roteiro flexível como norteador, num contexto semelhante ao de uma conversa informal. Foram escolhidos para participar da pesquisa de campo oito gestores administrativos, responsáveis por cada divisão administrativa do *campus*. Com a finalidade de não expor os entrevistados, procurou-se identificá-los com a denominação GESTOR 1, GESTOR 2, e assim sucessivamente. O

Quadro 2 resume o perfil dos entrevistados auxiliando a identificação dos mesmos durante o desenrolar das análises individuais e em conjunto, quando se fizer necessário:

Quadro 2. Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	SEXO	CARGO	FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO
GESTOR 1	Masculino	Diretor Administrativo	Diretor Administrativo do Campus Baixada Santista	8 meses
GESTOR 2	Masculino	Assistente em Administração	responsável pela divisão de compras (interino)	1 mês
GESTOR 3	Masculino	Administrador	responsável pela divisão de protocolo e transportes	5 meses
GESTOR 4	Masculino	Assistente em Administração	responsável pela divisão de patrimônio	5 meses
GESTOR 5	Feminino	Assistente em Administração	responsável pela divisão de serviços gerais	1 ano
GESTOR 6	Feminino	Assistente em Administração	responsável pela divisão de RH	4 anos e 5 meses
GESTOR 7	Masculino	Administrador	responsável pela divisão de almoxarifado e comunicações	2 anos e 6 meses
GESTOR 8	Masculino	Administrador	colaborador da divisão de controladoria	6 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho de 2010, no *Campus Baixada Santista* da UNIFESP. Num primeiro momento foi solicitada autorização, via e-mail, ao Diretor Administrativo do *campus* para que as entrevistas fossem realizadas durante o horário de expediente, em sala reservada para esse fim. O convite, bem como o agendamento do dia e horário com cada entrevistado, também foi feito por e-mail. Os entrevistados leram e assinaram um Termo de Consentimento, onde foi exposto o objetivo da pesquisa bem como a condição voluntária para a participação na mesma e os telefones de contato para eventuais esclarecimentos. As entrevistas tiveram a duração média de trinta minutos, foram registradas através de gravação digital de áudio e depois, transcritas. Esse registro permitiu a posterior

transcrição literal das falas dos pesquisados, constituindo um meio de validação da pesquisa qualitativa.

O método utilizado na análise dos dados foi a análise interpretativa através de categorias de análise. A análise interpretativa de dados possibilita o diálogo do que foi relatado pelos entrevistados com as teorias embasadas no Quadro Teórico, analisando as diferenças e semelhanças entre teoria e prática.

Sendo assim, os dados coletados foram subdivididos em quatro categorias de análise para melhor entendimento de cada assunto que se julgou pertinente para a pesquisa: desenvolvimento de competências e programas de capacitação da UNIFESP; negociação e poder; a negociação na UNIFESP e desenvolvimento da competência negociação no *Campus Baixada Santista*.

ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise interpretativa apresenta um elemento bastante característico na pesquisa que é a permissão para o pesquisador imprimir uma crítica pessoal após o processo de interpretação dos dados. O pesquisador tem o desafio de transcender os próprios dados e hipotetizar sobre a explicação de seus resultados (GIL, 1994). Nesse sentido, mais relevante que a mera descrição do que foi relatado pelos gestores, é o posicionamento crítico frente às informações coletadas.

Desenvolvimento de Competências e Programas de Capacitação da UNIFESP

Indagados sobre os programas de capacitação da UNIFESP, no caso, se são satisfatórios para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho de suas funções, os gestores mencionaram, principalmente, três falhas:

- a) os programas de capacitação não focam o dia a dia de suas atividades ou função, não são direcionados para a área técnica de atuação dos gestores;
- b) também não são voltados ao treinamento e desenvolvimento para cargos de liderança e chefia;
- c) a logística dos cursos torna impraticável a capacitação nos *campi* da UNIFESP, devido à exigência de um número mínimo de participantes, horário e pelo fato dos cursos serem distantes do local de trabalho dos servidores (São Paulo).

[...] falta treinamento técnico [...] gerenciamento de manutenção, a gente tentou fazer esse curso [fora da UNIFESP], nós não

conseguimos autorização [...]. No meu caso, os programas [de capacitação] que me interessam, por exemplo de relações interpessoais ou de gestão pública, eles são feitos em horários impraticáveis para o *Campus* Baixada Santista [...] (GESTOR 5).

Muitos pontos a serem desenvolvidos pelos gestores dizem respeito a sua **função técnica**, em áreas específicas, como transportes, patrimônio, manutenção, etc. São áreas técnicas com peculiaridades que a formação acadêmica em administração (a maioria é administrador) muitas vezes não supre essa necessidade.

Outra questão apontada foi a **comunicação e a integração entre os servidores** e aqueles que desempenham a mesma função nos *campi* da UNIFESP, conforme relato do GESTOR 2:

[...] mais capacitação e treinamento, contato com outras esferas, universidades [...] maior integração mesmo dentro da UNIFESP, a gente não conversa com as pessoas que fazem a mesma coisa que a gente [...] no nosso caso, seria bom fóruns ou reuniões mensais entre os pregoeiros, para troca de experiências...

O GESTOR 7, responsável pelo almoxarifado, somente há pouco tempo conta com subordinados em seu setor. Ele menciona a liderança e a capacidade de administrar pessoas como pontos a serem desenvolvidos através da troca de experiências, como foi relatado também pelo GESTOR 2.

[...] talvez uma conversa com outros setores que também tenham subordinados, troca de experiências entre os gestores [...] eu tenho uma visão um pouco restritiva quanto a cursos, é muito generalizado, não pega os problemas específicos que você está vivendo. (GESTOR 7).

Conforme visto em Antonello (2010), é fundamental que o modelo de gestão da organização incorpore a capacidade de mobilização de competências dos seus servidores. Mesmo que o ponto de partida para tal mobilização seja a forma pela qual o servidor se propõe a mobilizar sua inteligência e subjetividade, cabe à organização criar condições para que as pessoas realizem essa mobilização. Reforço que o ambiente precisa ser propício para a mobilização dos recursos de competência. De acordo com os dados coletados, os programas de capacitação da UNIFESP não são satisfatórios para o desenvolvimento de competências,

pois não estão focados nos conhecimentos, habilidades e atitudes que os gestores utilizam para o desempenho de suas funções.

Negociação e Poder

Esta categoria de análise procurou investigar e analisar como os gestores percebem a relação entre o uso do poder e a negociação. Interessante o depoimento do GESTOR 6, acima transcrito. Indagado sobre a relação entre negociação e poder, o gestor deixa claro a prevalência do poder, no contexto de seu trabalho.

Toda negociação é uma prática que expressa relações de poder entre os atores sociais (ISP-Brasil, 2008 apud Lopes, 2010). Além disso, o poder foi definido por Souza (1995 apud Camargo, 2007) como a “capacidade de influência”; tem poder quem consegue dominar, controlar, coibir, persuadir, seduzir alguém. Essa capacidade de dominação e controle é bem expresso no depoimento do GESTOR 4:

Total [relação entre poder e negociação], aqui dentro, total..”manda quem pode, obedece quem tem juízo”, né! [...] em outros casos, há uma leve negociação, mas às vezes acaba miando no “você sabe com quem você está falando?” [...]

Todos os entrevistados confirmaram que existe uma relação entre negociação e poder, porém nem todos encaram essa relação da mesma forma. O Quadro 3 estabelece uma relação entre o que foi relatado pelos gestores e os tipos de poder predominante segundo os autores:

Quadro 3. Relação entre a opinião dos gestores sobre a relação entre negociação e poder e os tipos de poder, segundo os autores

GESTORES	POSIÇÃO ACERCA DA RELAÇÃO NEGOCIAÇÃO-PODER	TIPOS DE PODER SEGUNDO OS AUTORES		
		COHEN (1980)	MILLS (1993)	MARTINELLI & ALMEIDA (1997)
GESTOR 1	Quem tem poder facilita a negociação, traz agilidade pois tem poder de decisão	Poder de legitimidade	Poder legítimo	Poder da posição - circunstancial
GESTOR 2	Poder leva vantagem, principalmente o econômico, pois detém o dinheiro	Poder do investimento	Poder da recompensa / coercitivo	Poder circunstancial
GESTOR 3	A habilidade de negociação te traz o poder (de influência, moral). Só poder do cargo não garante um	Poder da moralidade / capacidade	Poder pessoal	Poder pessoal

	bom negociador.	persuasiva / atitude		
GESTOR 4	Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Sempre há a evocação do poder	Poder de legitimidade	Poder legítimo	Poder da posição - circunstancial
GESTOR 5	Quem tem poder negocia mais, mas quem não tem também pode negociar, depende da sua argumentação	Poder da capacidade persuasiva / persistência	Poder pessoal	Poder pessoal
GESTOR 6	Decide quem tem poder, não há participação. E se há, não é comunicado	Poder de legitimidade	Poder legítimo	Poder da posição - circunstancial
GESTOR 7	Quem tem poder é mais respeitado, menos enganado. Negociar com quem tem poder leva a negociações mais justas	Poder da recompensa e punição	Poder da recompensa / coercitivo	Poder circunstancial
GESTOR 8	Quem negocia tem poder, pois representa uma classe ou grupo	Poder do compromisso	Poder legítimo	Poder circunstancial

Fonte: dados primários, Cohen (1980), Mills (1993) e Martinelli e Almeida (1997) apud Lima *et al.*, 2008.

Percebe-se a predominância do poder legítimo sobre o pessoal, na percepção dos gestores. Isso significa que o poder predominante está focado na situação, no momento, na influência do meio nas negociações, mais precisamente, no **poder do cargo ocupado pelo negociador**. Por outro lado, os poderes inatos ou pessoais foram citados por apenas dois gestores, que enfatizaram a capacidade de argumentação e de influência como uma forma de se ter poder numa negociação. Segundo esses gestores, a pessoa que detém o poder hierárquico pode não ser um bom negociador – podendo até ser um carrasco, ou seja, somente o cargo não garantiria a negociação. É o que Mills (1993 apud Lima *et al.*, 2008) acredita também: “[...] negociadores fracos ou inabilidosos quase sempre atribuem seu mau desempenho à falta de poder, no entanto, os negociadores habilidosos são capazes de atingir seus objetivos, mesmo quando aparentemente possuem pouco poder [...]”.

Segundo Lima *et al.* (2008), para o uso eficaz de cada tipo de poder, é necessário articular simultaneamente as três habilidades descritas por Katz (1974) e que foram expostas anteriormente no Quadro 2. No entanto, pode-se perceber que uma categoria de habilidade pode estar presente com maior ênfase do que outra. Desta forma, realizou-se uma análise em que se discute qual habilidade é preponderante em cada tipo de poder mencionado pelos entrevistados:

Quadro 4. Relação entre os tipos de poder e o uso das habilidades

GESTORES	POSIÇÃO ACERCA DA RELAÇÃO NEGOCIAÇÃO-PODER	TIPOS DE PODER	HABILIDADES
GESTOR 1	Quem tem poder facilita a negociação, traz agilidade pois tem poder de decisão	Poder de legitimidade / posição	Técnica
GESTOR 2	Poder leva vantagem, principalmente o econômico, pois detém o dinheiro	Poder do investimento / recompensa/punição	Humana e conceitual
GESTOR 3	A habilidade de negociação te traz o poder (de influência, moral). Só poder do cargo não garante um bom negociador.	Poder da moralidade / capacidade persuasiva / atitude	Humana e conceitual
GESTOR 4	Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Sempre há a evocação do poder	Poder de legitimidade / posição	Técnica
GESTOR 5	Quem tem poder negocia mais, mas quem não tem também pode negociar, depende da sua argumentação	Poder da capacidade persuasiva / persistência	Humana
GESTOR 6	Decide quem tem poder, não há participação. E se há, não é comunicado	Poder de legitimidade / posição	Técnica
GESTOR 7	Quem tem poder é mais respeitado, menos enganado. Negociar com quem tem poder leva a negociações mais justas	Poder da recompensa e punição	Humana
GESTOR 8	Quem negocia tem poder, pois representa uma classe ou grupo	Poder do compromisso / legítimo	Humana e técnica

Fonte: dados primários, Cohen (1980), Martinelli e Almeida (1997) apud Lima *et al.*, 2008.

Como se observa, há o predomínio da habilidade humana nos tipos de poderes destacados pelos gestores. A negociação, como já abordado, é uma relação social e envolve essencialmente a comunicação dos negociadores, daí a importância do aspecto humano no processo.

A Negociação na UNIFESP

Existe negociação na UNIFESP? O que é necessário para se negociar? O negociador precisa ser ou ter um contato político na UNIFESP para conseguir o que ele quer? Essas foram as perguntas feitas aos gestores com o intuito de analisar como eles percebem a negociação na universidade.

Quanto ao espaço para negociação, as respostas foram convergentes no sentido de não haver espaço para exposição de ideias, ou um canal de comunicação, principalmente com a cúpula diretiva da universidade. Localmente (em cada *campus*) até há um canal de

comunicação, mas quando se fala em outras instâncias, as informações se perdem, não chegam aonde deveriam chegar, ou seja, há barreiras na comunicação. Outro ponto salientado foi a questão do poder da hierarquia falar mais alto, ou seja, há a imposição de vontades devido aos cargos ocupados, não havendo negociação entre os envolvidos. Uma questão interessante foi relatada pelo GESTOR 8: o poder de decisão do setor acadêmico e a falta de participação do setor administrativo nas negociações e decisões da UNIFESP:

[...] precisa de espaço para negociação... As coisas são assim e pronto. Você fica travado (risos). Na UNIFESP, precisa ser médico ou [ter] cargo de docência. Os administrativos não negociam, são operacionais [executam] o que já foi negociado pelo acadêmico [...]

Outra observação importante foi mencionada pelo GESTOR 6:

[...] a cúpula precisa estar disposta a negociar e a ouvir, [...] os servidores precisam se interessar também, participar, não ser aquele tipo, como é mesmo?? Carona, é isso? [...]

Sendo a negociação essencialmente “comunicação”, conforme Lopes (2010), a falta de um canal de comunicação impossibilita qualquer tentativa de negociar. O espaço para o exercício da competência negociação não existe, conforme defende Le Boterf (2003 apud Antonello, 2010): “[...] a competência é um “saber mobilizar”, ou seja, não há competência senão em ato [...] é preciso que se tenha a possibilidade de colocá-la em prática, [...] é o **poder agir**”. O poder agir está relacionado a um contexto facilitador, que fornece os meios apropriados ao desenvolvimento e mobilização de competências.

Questionados sobre o aspecto político da negociação, os gestores concordaram que na cúpula diretiva da universidade, ou seja, os reitores, pró-reitores, são necessários contatos políticos, principalmente com o Governo. Esses contatos seriam de suma importância para um maior poder de barganha. Nos *campi*, os diretores também precisam ter bons contatos com a cúpula diretiva, pois traz agilidade às decisões. No nível operacional foi mencionada a necessidade de se ter um bom relacionamento com quem detém o poder, ou seja, **ser político no sentido de relacionamento pessoal**. Diante disso, percebe-se que este é um fator determinante para se conseguir melhores resultados nas negociações.

[...] muita coisa é política...a gente já vê isso com a indicação das chefias...não são eleitas, então tudo é política [...] se você não souber fazer a política, você sai do cargo. (GESTOR 6).

E o que seria preciso para uma negociação ter êxito no *Campus* Baixada Santista da UNIFESP? Além do relacionamento político já discutido, **a participação igualitária dos setores administrativo e acadêmico nas negociações** mais uma vez foi mencionada, da mesma forma como foi em relação ao uso do poder. Eis o desabafo do GESTOR 5:

Inicialmente, que as duas diretorias passem a trabalhar em nível de igualdade. Hoje você tem visivelmente uma diretoria administrativa subordinada a uma diretoria acadêmica [...] Outra coisa que eu vejo, o setor administrativo, ele tem um valor irrisório dentro do campus...uma classe de aula não funciona sem o apoio administrativo [...] essa desvalorização administrativa não permite que você negocie nada no campus [...]

Bom relacionamento com o diretor, começa por aí...se você já tem um bom relacionamento com ele, administrativamente falando, eu acho que você tem boas chances de ser ouvido [...] de preferência ter bom relacionamento com o setor acadêmico...muitas ideias esbarram com o interesse do acadêmico. (GESTOR 7).

Conforme já exposto na problematização deste trabalho, é notória a concentração do poder de decisão na área acadêmica da universidade, praticamente impossibilitando as negociações dos setores administrativos, daí os gestores mencionarem a **necessidade de uma distribuição de poder mais justa e a ampliação do espaço para a negociação**.

Machado e Martinelli (2001) afirmam que a negociação é a busca de um acordo através da convergência de ideias e interesses, de modo a se tornarem comuns ou complementares. Se não há a valorização nem o respeito pelas necessidades da outra parte, não há como falar em negociação. O objetivo, nestas condições, seria mais uma relação de “ganha-perde”, onde alguém sairia sempre perdendo (setor administrativo) para outro sair sempre ganhando (acadêmico), como os gestores relataram. A relação de ganho mútuo ou “ganha-ganha” – **a negociação cooperativa** – parece ser uma realidade distante no *Campus* Baixada Santista.

Desenvolvimento da Competência “Negociação” no *Campus* Baixada Santista

A última categoria de análise buscou compreender a percepção dos gestores quanto ao desenvolvimento da competência Negociação no *Campus* Baixada Santista. A importância desta competência já foi ressaltada por Machado e Martinelli (2001): “O perfil de um

administrador, como o perfil de um negociador, deve estar presente nos gestores. É impossível falar em uma boa gestão sem falar em Negociação”.

Sendo assim, antes de comentar sobre o desenvolvimento da competência negociação, é necessário verificar se os gestores percebem a negociação como uma habilidade inata ou que pode ser aprendida e desenvolvida. De acordo com os dados coletados, todos os gestores acreditam que **o ideal é a combinação do talento ou dom pessoal para negociar com o desenvolvimento ou aprimoramento dessa competência**. Tal constatação vai de encontro aos estudos de Lima *et al.* (2008). Segundo os autores, independente das habilidades, qualquer pessoa pode negociar. Entretanto, os negociadores que possuem algumas delas terão um diferencial, e poderão ter melhores chances de sucesso. As habilidades de negociação podem ser desenvolvidas ou aprimoradas por qualquer pessoa, visto que a negociação está presente no dia a dia. E quanto mais hábeis forem os negociadores, maiores as possibilidades de uma negociação efetiva.

[...] eu acredito nas duas possibilidades, tem aqueles negociadores que já nasceram com isso... Nosso presidente da república [por exemplo] e eu acredito que você possa adquirir qualidades para isso [...] é lógico que aquele cara que tem habilidade inata vai ter alguma vantagem [...] (GESTOR 1).

Saavedra e Santos (2007) entendem que negociar é o resultado do investimento permanente no desenvolvimento dessa competência. Diante disso, foi questionado aos gestores como poderia se desenvolver a capacidade de negociação no *Campus Baixada Santista*. Seguem os pontos sugeridos:

- a) Capacitação específica de negociação para os servidores, além de cursos de liderança e de comunicação;
- b) Definição de uma estrutura administrativa e das competências de cada setor administrativo;
- c) Participação mais abrangente dos servidores, maior envolvimento e união entre os mesmos;
- d) Divulgação ou comunicação de negociações anteriores e seus resultados;
- e) Ampliação do espaço de negociação, ou seja, do número de situações práticas;
- f) Entendimento da cultura organizacional, como a instituição funciona;
- g) Conscientização das lideranças quanto à importância da negociação e de se ouvir as ideias dos servidores.

De acordo com Le Boterf (2003 apud Antonello, 2010) a competência só é construída quando colocada em ação, em uma situação de trabalho, ou seja, **não há competência senão em ato**. Essa prática está relacionada a um contexto facilitador, que fornece os meios apropriados ao desenvolvimento e mobilização de competências. Dessa forma, a medida que o profissional possui os meios e as condições necessárias para poder agir dentro da organização, juntamente com o querer agir e com o saber agir, conseguirá desenvolver e mobilizar suas competências. **Não é esse ainda o cenário que encontramos dentro do Campus Baixada Santista da UNIFESP.**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou entender como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência da competência negociação no uso do poder e nos resultados das negociações. Em decorrência disso, investigou-se também o quanto a instituição incentiva e propicia as condições necessárias para o satisfatório exercício e desenvolvimento dessa competência.

As informações coletadas revelaram que os gestores identificam a capacidade de negociar como necessária para o desempenho de suas funções, já que está presente em várias situações do dia a dia. Eles negociam entre si, com outros servidores, com fornecedores, com funcionários terceirizados, com suas chefias, com outras entidades ou instituições. Eles também conhecem as características que formam o perfil do negociador, os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser mobilizados para o exercício desta competência. Reconhecem a importância do desenvolvimento da competência negociação tanto para o desempenho de suas funções, como gestores, como para os demais servidores, portanto afirmam que é uma competência que pode ser aprendida e desenvolvida. Negociadores natos levariam vantagem, mas mesmos esses, sem o devido aprimoramento, não garantiriam boas negociações.

A partir das análises realizadas, constatou-se que os programas de capacitação da UNIFESP não atingem o objetivo de desenvolver as competências dos gestores, inclusive a negociação. Outro ponto revelado é que somente a capacitação para negociar não é suficiente para o desenvolvimento desta competência. É necessário espaço para que ela seja exercida. No contexto da UNIFESP, não há situações ou oportunidades práticas de se negociar e os gestores apontaram vários motivos, a maioria deles tem relação com o poder da hierarquia e a

falta de um canal de comunicação, além do poder de decisão estar concentrado na área acadêmica da universidade.

A relação entre poder e negociação é total no sentido de prevalecer o poder hierárquico e por consequência a necessidade de se ter ou ser um contato político na instituição. Conclui-se que não há um canal aberto para negociação ou exposição de ideias, onde todos possam argumentar ou defender um propósito – a hierarquia impede “ser ouvido” por quem realmente detém o poder de decisão.

A questão crucial que esta pesquisa revelou é que, apesar do reconhecimento, por parte dos gestores, da importância desta competência e de seu desenvolvimento, não existem práticas de negociação, não há “o poder agir” que vários autores ressaltam como primordiais. O ambiente organizacional deveria permitir não só aos gestores, mas a todos os servidores a experiência para exercitarem a capacidade de negociação e de solução de conflitos. Como qualquer outra competência, a capacidade de negociar melhora à medida que negociamos.

Este trabalho procurou também motivar a reflexão sobre o tema da negociação e principalmente o desenvolvimento desta competência no âmbito das universidades. Também sinaliza a problemática das relações de poder e as dificuldades dos servidores na prática da negociação e na participação das decisões institucionais. Neste sentido, futuras pesquisas envolvendo outras instâncias da universidade, principalmente a alta gestão, seriam interessantes.

Por fim, vale ressaltar que, apesar do tempo decorrido desde a coleta dos dados, até o momento não houve mudanças significativas com relação à participação de servidores técnicos administrativos na gestão universitária da Unifesp. A reforma do seu Estatuto, ainda em elaboração, não prevê alterações com relação às proporções de participação das categorias previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. A questão da negociação no trabalho ainda se constitui num desafio, dentro da instituição e fora dela.

Atualmente, a negociação coletiva não é uma prática corrente no serviço público. O Executivo federal possui canais permanentes de negociação, mas sem previsão legal. No ano de 2016 o Congresso Nacional aprovou o Projeto de Lei nº 3831, de 02 de dezembro de 2015, o qual tinha por objetivo estabelecer “normas gerais para a negociação coletiva na administração pública direta, nas autarquias e nas fundações públicas dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”, porém foi vetado na íntegra pelo Presidente Michel Temer em dezembro de 2017.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, 57(4), 549-563, 2006.

ANTONELLO, C. S. **Desenvolvimento e multiplicação de competências** [Texto da disciplina de Competências-Curso de Especialização em Negociação Coletiva]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI).

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, 41(1), 8-15, 2001.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei (PL) nº 3831, de 02 de dezembro de 2015**. Estabelece normas gerais para a negociação coletiva na administração pública direta, nas autarquias e nas fundações públicas dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1420279&filename=PL+3831/2015. Acesso em: 06 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 20 abr. 2018.

BRITO-DE-JESUS, K. C.; DOS-SANTOS, M. G.; SOUZA-SILVA, J. C.; RIVERA-CASTRO, M. A. Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 1, p. 37-60, 2016.

CALDANA, A. C. F.; PAULA, V. A. F.; PRADO, L. S.; ALMEIDA, A. P.; MARTINELLI, D. P. Negociação estratégica: uma abordagem sistêmica das competências e dos relacionamentos envolvidos no processo. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2012.

CAMARGO, S. H. C. R. V. **Visão Sistêmica e Negociação: O caso da pecuária de Corte**. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31082007-111725/>. Acesso em 20 abr. 2018.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 12ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1996.

CREMONEZI, G. O. G.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K. Avaliação dos programas de treinamento e mapeamento de competências no serviço público. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 1, p. 1-21, 2013.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2005.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 10, p. 648-667, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GIL FLORES, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. (pp.65-107). Barcelona: PPU, 1994.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S.; SILVA, D. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração**, v. 44, n. 3, art. 7, p. 265-278, 2009.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, set, 1974. Disponível em: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Acesso em 01 ago. 2018.

LIMA, C. B. et al. Enfoque Sistêmico e as Habilidades do Negociador: Caracterização e Influência no Uso do Poder em Processos de Negociação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 4, 2008, Franca, SP. **Anais eletrônicos...** Franca, 2008. Disponível em: http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/artigos/b/b_122.pdf. Acesso em 10 jul. 2018.

LOPES, L. F. **Negociação II e III**. [Apostilas da disciplina Negociação 2 e 3-Curso de Especialização em Negociação Coletiva]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI).

MACHADO, J. R.; MARTINELLI, D. P. O negociador da empresa global: uma abordagem política, social, econômica e cultural. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA-USP, 5, 2001, São Paulo, SP. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2001. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/5semead/2001>. Acesso em 01 ago. 2018.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. Negotiation, Management, and Systems Thinking. **Systems Practice And Action Research**, 11, 321-336, 1998.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist**, 28(1), 1-14, 1973. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>. Acesso em 15 ago. 2018.

MILLS, H. **Negociação: a arte de vencer**. São Paulo: Makron Books, 1993.

NEVES, A. C. D.; CARVALHINHA, P. U.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Diagnóstico e Análise das Competências dos Conselheiros de Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 453-469, 2017.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 9, p. 627-647, 2011.

SAAVEDRA, E.; SANTOS, A. P. Estratégias e táticas de negociações: ações e reações de Negociadores. **Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas Perspectivas Contemporâneas**, 2(2), 101-119, 2007.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.

SANTOS, A. P. D. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 4, p. 369-386, 2011.

SENA, G. A. Gestão por Competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GPR/Tema%2010/2012_GPR776.pdf. Acesso em 30 jul. 2018.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; BUZATTO, T. R. B.; MEDEIROS, C. R. O.; HEINZMANN, L. M. Formação de Competências do Gestor Público. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2017.