

COMPETÊNCIAS E COMPLEXIDADE: um estudo de caso sobre o espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara

MATHEUS BOSSI MINALE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

CRISTINA LOURENÇO UBEDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

COMPETÊNCIAS E COMPLEXIDADE: um estudo de caso sobre o espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara

1. INTRODUÇÃO

Em conjunturas progressivamente desiguais e flexíveis, as organizações são continuamente defrontadas com momentos de incerteza e complexidade; a capacidade das pessoas para enfrentar circunstâncias inéditas torna-se indispensável, já que o desempenho das organizações está crescentemente ligado ao desenvolvimento de competências de seus profissionais.

Assim, diante destes cenários dinâmicos de situações profissionais, começa-se a questionar os modelos classicamente difundidos de qualificação, profissão, emprego e profissionalismo (LE BOTERF, 2003). Conseqüentemente, lança-se luz aos processos de seleção de pessoas comumente utilizados pelas organizações, visto sua importância na captação eficaz de profissionais para uma determinada função (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011).

Nas organizações públicas brasileiras, o método amplamente utilizado para contratação de novos servidores é o concurso público. Percebe-se que esta técnica de seleção prioriza a escolha por conhecimento acumulado, não considerando outros critérios desejáveis como iniciativa, saber trabalhar em equipe, produtividade, responsabilidade, credibilidade, zelo pelo patrimônio e postura no atendimento. Além disso, o concurso atende às legislações que prezam pela isonomia, transparência e democracia, dificultando o estabelecimento do perfil adequado do servidor a ser contratado (SILVA; MELLO, 2013; PIRES et al., 2005; FARIAS; GAETANI, 2002).

Outras dificuldades semelhantes também acontecem nas seleções internas em organizações públicas, já que as funções de confiança costumam ser de livre nomeação e dificilmente contam com algum critério de seleção estruturado com ampla participação dos membros da organização e que seja capaz de estabelecer competências importantes para exercício da função a ser oferecida (PIRES et al., 2005).

Diante deste cenário, alguns conceitos da gestão estratégica de pessoas, inicialmente explorados apenas nas organizações privadas, alcançaram paulatinamente o setor público brasileiro, como é o caso do conceito de competência.

Apesar das diversas potencialidades no setor público, verifica-se que “as organizações que adotam os conceitos de competência sem a utilização de conceitos complementares conseguiram resultados pobres ou simplesmente não conseguiram resultado algum” (DUTRA, 2004, p. 16).

O aditamento de trabalhar a competência aliada aos conceitos complementares de complexidade e espaço ocupacional está na capacidade que este conjugado oferece de mensurar a entrega e a agregação de valor do colaborador para a organização, bem como estabelecer parâmetros para valorização do indivíduo em função das suas entregas (DUTRA, 2004; LAWLER, 1996).

Dessa forma, mesmo com algumas iniciativas identificadas de aplicação de competências em organizações públicas, pouco é explorado em relação aos conceitos de complexidade e espaço ocupacional. Por isso, o objetivo desta pesquisa é analisar as competências e características da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Campus Araraquara, uma organização pública de ensino médio, técnico, tecnológico e superior.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Administração pública e gestão de competências

No Brasil, a administração pública contou com diversas tentativas de reforma no intuito de superar as deficiências do modelo burocrático, entretanto foi apenas em 1995, com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que houve uma ruptura mais drástica com o antigo modelo, emergindo, dessa forma, a administração pública gerencial (ABRUCIO, 2007).

Tal plano visava o uso do conceito de eficiência, com uma administração voltada para o controle dos resultados e descentralizada. Para isso, foram adotadas medidas como a inovação dos instrumentos de política social para uma maior abrangência e melhor qualidade dos serviços e a redefinição e reforma do papel do Estado, com o objetivo de aumentar sua governança e sua eficiência na aplicabilidade de políticas públicas (SALIONE, 2013).

Mesmo com a emergência destes novos conceitos, Bergue (2010) destaca que questões culturais peculiares ao serviço público e até mesmo traços ainda muito marcantes da burocracia na administração pública impedem o avanço da perspectiva gerencial. Fenômenos como o personalismo, o patrimonialismo, o clientelismo, a malandragem, o formalismo, o compadrio, a vassalagem, a barganha, a fisiologia, a “bacharelise” e a centralização são influenciadores dos insucessos de projetos de reforma administrativa em nosso país.

Tendo em vista inibir estes fenômenos, Castor e José (1998) afirmam que as reformas administrativas do país são marcadas pela oposição entre dois sistemas de força: a burocracia corporativa e centralizadora, que permanece resistente às mudanças organizacionais e operacionais do aparelho do Estado; e as “forças inovadoras”, que procuram inserir uma cultura de gestão empreendedora e flexibilidade nas organizações públicas, tornando-lhes capazes de atuar eficientemente e agilmente nos ambientes sujeitos a intensas transformações.

Para que as forças inovadoras vençam este entrave, é necessário que as organizações públicas adotem, no processo de racionalização organizacional, padrões de gestão originalmente construídos para as organizações privadas, com as adequações necessárias para as particularidades do setor público. Para isso, deve ocorrer o rompimento com os padrões tradicionais de gestão pública e a mudança cultural da organização (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Esta necessidade por inovação impulsionada ainda pela pressão cada vez maior da sociedade por controle dos gastos públicos, expansão e maior qualidade das políticas públicas, transparência e participação social tende a ser grande o bastante para vencer as barreiras impostas (SILVA; MELLO, 2013).

No caminho da adoção deste novo modelo de gestão pública, a gestão de competências surge como uma dentre várias ferramentas que nasceram nas fronteiras das organizações privadas e que foram trazidas para o setor público pelas reformas gerenciais, tanto no Brasil como no restante do mundo. Uma vez que esta abordagem, conforme destacado por Guimarães (2000), tem sido sugerida, desde o início do século, como opção de direcionamento dos planos de gestão das relações de trabalho e de educação.

A necessidade de buscar-se novos caminhos que promovam as capacidades de adaptação, inovação e aprendizagem justificam as tentativas de aplicação desta ferramenta, pois estes requisitos são essenciais às organizações que desejam estar adequadas a dinamicidade dos ambientes contemporâneos (GUIMARÃES, 2000).

Especificamente no Brasil, deu-se uma ênfase muito maior a esta ferramenta a partir de 2004 no evento “Gestão por Competências em Organizações de Governo” organizado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Tratou-se de uma mesa redonda onde gestores públicos e especialistas analisaram e debateram novas ideias para a gestão de pessoas

em organizações públicas e também relataram suas atividades de gestão por competências e os desafios relacionados à sua integração aos subsistemas de recursos humanos (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

Nesse contexto, institui-se em 2006, através do Decreto Federal nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, a abordagem de competências no serviço público federal, que cria a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, fundacional e autárquica (SILVA; MELLO, 2013).

O decreto citado instituiu em nosso país a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal tendo como um de seus objetivos finais a conformidade das competências dos servidores aos propósitos de cada organização. Este decreto entende gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014, p. 131).

Todavia, a aplicabilidade deste decreto e consequente absorção dos conceitos de gestão de competências pelas organizações públicas é constantemente prejudicada por uma série de aspectos peculiares ao setor público, conforme o Quadro 01.

Quadro 01 – Desafios para a gestão de competências no setor público.

TIPOS	DESAFIOS	AUTORES
Desafios estratégicos	Definição e alinhamento das estratégias organizacionais	Capano e Steffen (2012)
Desafios culturais	Dificuldades de superar as rígidas estruturas hierárquicas	Saraiva (2002)
	Conservadorismo dos servidores	Neiva e Paz (2007)
	Processo decisório centralizado	
	Poucos servidores com perfil de liderança	
Desafios no recrutamento de novos servidores	Processos seletivos consideram apenas o conhecimento acumulado e desconsideram competências essenciais ao servidor público	Pires et al. (2005)
	Restrições legais e necessidade de estabelecer parâmetros objetivos e mensuráveis impedem a consideração de fatores importantes na contratação	Silva e Mello (2013); Pires et al. (2005)
	Concurso público deve lidar com um paradoxo: isonomia, transparência e meios democráticos <i>versus</i> consideração de competências importantes	Farias e Gaetani (2002)
	Concursos públicos atraem indivíduos interessados apenas na estabilidade e/ou nas jornadas de trabalho mais flexíveis	Silva e Mello (2013)
	As seleções internas não são conduzidas por critérios claros e bem estabelecidos e nem com participação de todos envolvidos	Pires et al. (2005)
Desafios na adequação das carreiras no serviço público	A escalada de níveis na carreira acontece, na maioria das vezes, pelo tempo de serviço no cargo e/ou em funções públicas	Pires et al. (2005)
	As necessidades reais das organizações e os resultados entregues pelos servidores não são considerados para a progressão na carreira ou são meras formalidades	
	Fatores motivacionais importantes são desprezados nos sistemas de carreiras	
Outros desafios	Falta de ferramentas que redimensionem a mão-de-obra	Silva e Mello (2013)
	Poucos servidores para atender as demandas	
	As leis são tardias em acompanhar as tendências de mudanças de gestão	

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2. Competências individuais

Assim, a gestão de pessoas busca apoiar o comprometimento dos profissionais, o que só é possível mostrando às pessoas que sua relação com as organizações lhes agrega valor. O processo de descentralização decisória eleva a dependência da organização em relação ao comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da mesma (DUTRA, 2004).

É diante deste contexto que novos conceitos e ferramentas de gestão, dentre eles a gestão de competências, representam uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações públicas, no intuito de orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências individuais necessárias para alcançar seus objetivos estratégicos.

Assim, este estudo investiga o processo de seleção interna de servidores para ocupação de Funções Gratificadas através da construção coletiva das competências individuais importantes para o exercício profissional, de maneira que fique mais claro o que se espera das pessoas em termos de desenvolvimento e formação.

Para compreender o conceito de competência individual e sua construção, é importante saber que duas escolas diferentes o abordaram. A diferença entre elas é exatamente que uma trata as competências individuais como *inputs* (conhecimentos); enquanto, outra trata como *outputs* (resultados) do comportamento humano. Para Conde (2001), as duas escolas e suas respectivas abordagens são as seguintes:

- Escola americana (*competency*): competências vistas como *inputs*. São consideradas grupos de habilidades, conhecimentos e atitudes que influenciam a efetividade e comportamento de um colaborador no seu dia-a-dia;
- Escola europeia (*competence*): competências vistas como *outputs*. São consideradas as entregas do colaborador para o negócio, sendo mensuradas e identificadas através dos resultados oferecidos por cada indivíduo.

Os principais percursores da escola americana são McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), que tratavam as competências como um conjunto de qualificações, passíveis de previsão e estruturação, que oferecem ao colaborador maior eficiência na execução de suas atividades.

Já na escola europeia, os principais estudos a inaugurarem a discussão do tema sob esta outra perspectiva datam a década de 1990 e são atribuídos principalmente a Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), que criticam a definição de competência como mero estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para os autores desta linha, estas condições não garantem que o indivíduo será capaz de cumprir suas demandas e, por isso, associam o conceito às realizações, entregas e produções.

Contemporaneamente, os estudiosos, especialmente os brasileiros, procuram entender a competência como as características do indivíduo que podem ajudá-lo a oferecer entregas mais satisfatórias e com maior facilidade. Diante da capacidade complementar das diversas definições, cria-se uma integração entre as duas escolas que tratam das competências individuais (DUTRA, 2004).

Também relatando a respeito deste novo cenário, Hipólito (2001) acredita que o conceito se expandiu com o passar do tempo, deixando de considerar apenas a bagagem de habilidades, conhecimentos e atitudes e passando a englobar também a entrega, a produção e os resultados. Dessa forma, as competências individuais devem oferecer algum valor adicionado do colaborador ao negócio.

Com o objetivo de oferecer meios de aplicar este conceito de competência individual à prática organizacional, Dutra (2004) lista algumas orientações para minimizar a subjetividade das descrições das entregas esperadas dos colaboradores, a fim de serem facilmente observadas e avaliadas pelos responsáveis do acompanhamento e pelo próprio colaborador:

- As expectativas da organização em relação ao colaborador devem estar claramente explicitadas;
- As descrições devem ser construídas de maneira coletiva, levando em consideração aspectos culturais e vocabulários próprios do grupo onde serão inseridas;
- As descrições das diversas entregas devem estar coerentes entre si, isto é, o olhar sobre o mesmo colaborador deve ocorrer através de diferentes perspectivas e competências. Para atingimento deste estágio, as competências devem ser graduadas a partir do nível de complexidade das entregas e um novo conceito para substituição da ideia de cargo deve emergir.

2.3. Espaço ocupacional e complexidade

Conforme destaca Dutra (2004), as primeiras experiências de aplicação dos conceitos de competência na gestão de pessoas das organizações não foram totalmente satisfatórias, grande parte, devido a limitação que é trabalhar este conceito tendo o cargo como ponto de partida, já que este não é capaz de expressar a realidade das relações colaborador/organização. Um exemplo disso é o fato de muitas vezes ser possível verificar vários indivíduos no mesmo cargo, com salários semelhantes e entregando coisas bem diferentes para a organização, sem que esta tenha capacidade adequada de avaliar, mensurar ou tomar qualquer decisão diante deste processo.

Diante de um cenário previsível e estável, a ideia de cargo realmente pode ser adequada para retratar de forma prática as entregas dos indivíduos às organizações; o sistema de estrutura salarial baseado nos cargos teve sua origem no movimento industrial taylorista/fordista, onde eram valorizados os conceitos de repetição, padronização e simplificação de tarefas. Entretanto, o ambiente global apresentado contemporaneamente, competitivo e em constante mudança, está cada vez mais distante dos modelos tayloristas/fordistas, pois as organizações carecem de capacidades para rápida adaptação, inovação e flexibilidade (HIPÓLITO; 2001).

Diante deste movimento de revisão na ideia de cargo como referência para a gestão de pessoas, cresce a necessidade da adoção de um novo termo para explicar o agregado de responsabilidades e atribuições dos indivíduos inseridos em uma organização. A expressão “espaço ocupacional” traz essa nova ideia de que o espaço ocupado pelas pessoas na organização é dinâmico (DUTRA, 2004).

Outra contribuição importante que a ideia de espaço ocupacional oferece é a possibilidade de um colaborador migrar para outra atividade profissional completamente diferente da anterior se ele estiver no mesmo nível de complexidade das novas atribuições, já que nesta visão deixa de ser importante para o desenvolvimento as habilidades e conhecimentos acumulados (LE BOTERF, 2003).

Tendo em vista que o conceito de espaço ocupacional sozinho não oferece todas as alternativas de aprofundamento possíveis, algumas questões surgem: “Como mensurar a entrega e a agregação de valor da pessoa para a empresa, o negócio ou o meio em que se insere? Como estabelecer parâmetros para a valorização da pessoa em função da entrega? Como orientar as pessoas para que apliquem sua capacidade de agregar valor?” (DUTRA, 2004, p. 37).

Para Le Boterf (2003), as respostas surgem no saber combinatório, isto é, na capacidade do indivíduo de constatar transformações no ambiente e mobilizar de maneira adequada, a partir disso, seu repertório e buscar expandi-lo. Portanto, o profissional deve ser capaz de administrar uma situação de trabalho complexa, sendo a complexidade um conjunto de características objetivas em constante transformação.

Já para Dutra (2004), as respostas a estas perguntas começaram a ser desenhadas a partir das demandas das organizações por novos sistemas. Constatou-se a necessidade de criação de diferentes gradações nas competências com o objetivo de obter melhores avaliações dos colaboradores em patamar de gerência, numa tentativa de determinar referências de complexidade.

Hipólito (2001) afirma que existe uma estreita relação entre a complexidade das entregas de um determinado indivíduo e sua agregação de valor para o ambiente no qual está inserido, assim, a integração entre os conceitos de competência e complexidade torna-se fundamental para o êxito prático de novos sistemas de gestão de pessoas.

Como o conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização e, conseqüentemente, auxiliar nos sistemas de gestão de pessoas baseados em competências, é necessário também estabelecer meios de mensurar a complexidade. Por isso, o Quadro 02 sugere um meio de mensuração adequado aos objetivos deste estudo e baseado nos principais referenciais teóricos sobre o tema.

Quadro 02 – Níveis de complexidade para análise das competências individuais.

DIMENSÕES	Ocupações de alta complexidade	Ocupações de média complexidade	Ocupações de baixa complexidade
Nível de trabalho e atuação	Gerentes encarregados por decisões estratégicas, normalmente posicionados como diretores (atuação estratégica)	Gerentes de nível médio e tático que estão encarregados por um conjunto de processos (atuação tática)	Colaboradores do chão-de-fábrica e colaboradores qualificados, inclusive os supervisores (atuação operacional)
Escopo de responsabilidade	Toda organização	Algumas ou uma unidade de negócio	Determinada área ou conjunto de atividades
Nível de estruturação das atividades	Baixo nível de padronização, estruturação e rotina	Médio nível de padronização, estruturação e rotina	Alto nível de padronização, estruturação e rotina
Tratamento da informação	Decide e responde pela informação	Participa da decisão, analisa e recomenda pela informação	Sistematiza, analisa e coleta a informação
Autonomia	Alto nível de autonomia	Médio nível de autonomia	Baixo nível de autonomia
Decisões esperadas	O colaborador estende sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade; compreende relações entre diferentes sistemas e; identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados	O colaborador utiliza ideias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações; constrói modelos com base no que vê em diversas realidades e; examina cuidadosamente várias atividades na busca de ideias, tendências ou princípios que criem um todo coerente	Reúne informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas e; fornece respostas diretas para tarefas imediatas
Trabalhos esperados	- Assegurar viabilidade para as futuras gerações e prever campos futuros de necessidade da organização; - Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais; - Formar opiniões e conceitos sobre os	- Fornecer um espectro completo de serviços para a totalidade da organização; - Desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida; - Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações	- Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação; - Identificar as necessidades de usuários específicos; - Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos podem ser totalmente

	contextos que envolvem a organização.	com início, meio e fim definidos; - Garantir o funcionamento pleno de um sistema.	especificados.
--	---------------------------------------	--	----------------

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Jaques (1967; 1994), Rowbottom e Billis (1987), Stamp (1993), Hipólito (2001) e Dutra (2004).

Com a definição de dimensões capazes de mensurar a complexidade, outro passo importante para trabalhar o conceito de competências individuais é encontrar meios de mapear estas competências no espaço ocupacional que pretende ser explorado. Um dos métodos adotados para esta pesquisa utiliza a tipologia de competências, que também são conceitos importantes dentro da gestão de competências. Por isso, a próxima seção é destinada a esclarecer sobre este tema.

2.4. Tipologia de competências

De acordo com Coda (2016), as competências podem ser divididas nas seguintes categorias: (1) competências organizacionais; (2) competências profissionais; (3) competências comportamentais; (4) competências gerenciais.

Em relação às competências organizacionais, como já mencionado anteriormente, não serão aprofundadas suas definições e conceitos, pois estas não são o foco de estudo desta pesquisa e, conseqüentemente, esta categoria não será utilizada para o mapeamento.

Já em relação às competências profissionais, Coda (2016) acredita que nesta categoria encontram-se as competências usadas pela administração para direcionar o desenvolvimento dos colaboradores dentro do que a organização necessita. Por isso, é através destas competências que os colaboradores são orientados, capacitados, remunerados, avaliados e promovidos, sendo a principal categoria explorada pela maioria das organizações brasileiras, principalmente no setor público.

Diante disso, é possível afirmar que esta categoria está diretamente ligada às necessidades do espaço ocupacional e serve como caminho para que os colaboradores busquem melhores desempenhos dentro deste espaço.

A próxima categoria de competência a ser abordada é a comportamental. De acordo com a *American Society for Training and Development* (2015) as competências comportamentais podem ser definidas como as “capacidades internas que as pessoas trazem para seus cargos ou funções que ocupam e que podem ser expressas dentro de uma ampla gama de comportamentos observáveis no desempenho desse cargo”.

Para Coda (2016), estas competências são aquelas demonstradas pelo colaborador como seu diferencial competitivo e que exercem efeito positivo em suas entregas para a organização, estando diretamente relacionadas ao grau de motivação deste colaborador durante a execução de suas atribuições.

Segundo Le Deist e Winterton (2005), as competências comportamentais são inerentes principalmente das características de personalidade e de convívio social do colaborador, podendo ser aprimoradas por meio de autodesenvolvimento e de treinamentos.

Por fim, passando a abordar as competências gerenciais, Coda (2016) define como aquelas competências que são consideradas importantes a todos colaboradores que atuam na área administrativa e/ou em atividades de supervisão, independente do espaço que ocupam na organização.

Dessa forma, é possível afirmar que as competências gerenciais não são uma categoria de competências independente das demais, ou seja, algumas competências profissionais, por

exemplo, podem também ser competências gerenciais, bem como algumas competências comportamentais podem ser competências gerenciais em uma determinada organização.

Diante do exposto, constrói-se um leque de competências para a investigação no IFSP Campus Araraquara, utilizando as categorias profissionais, comportamentais e gerenciais.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo caracteriza-se como de natureza qualitativa, do tipo exploratório. Tendo em vista que se desenvolve em um contexto específico, o método mais adequado para este trabalho é o estudo de caso, pois explora situações reais que ainda não possuem limites objetivamente definidos, descreve a situação no contexto em que está sendo feita a investigação e também procura explicar as variáveis causadoras de determinados problemas complexos (GIL, 2008).

De acordo com Yin (2010), para viabilizar a confiabilidade deste método, é recomendado o levantamento de diferentes fontes de evidência e coleta de dados, por isso, além da investigação bibliográfica já realizada, também são utilizadas outras duas técnicas de coleta de dados na busca por resultados e conclusões completas quanto aos objetivos: a análise documental e os questionários.

Na etapa de análise documental, exploram-se três documentos institucionais da organização pública alvo do estudo, a fim de investigar e identificar o espaço que as Funções Gratificadas em análise ocupam e de analisar as competências conforme indicado pelo referencial teórico. Os documentos escolhidos foram o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFSP 2014-2018 (2014), o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira de Técnico-Administrativos em Educação (2018) e o Regimento dos Campi do IFSP (2016).

Utiliza-se o questionário dividido em 2 seções para o levantamento de percepção dos servidores: a parte 1, aplicada apenas com os Coordenadores, busca captar dos servidores suas percepções a respeito de um leque de competências construído; e, a parte 2 investiga a complexidade de atuação a partir das respostas de Coordenadores e Diretores.

Na parte 1, para a análise das respostas dadas ao questionário, opta-se pela utilização de uma escala métrica intervalar com classificação somada de cinco pontos, sendo que cada competência é avaliada quanto a sua importância - de “muito insignificante”, “insignificante”, “nem importante, nem insignificante”, “importante” a “muito importante” – representada por um número inteiro entre 1 e 5. Na sequência, realiza-se o cálculo da média aritmética das respostas oferecidas para cada competência. As competências são consideradas relevantes quando a média aritmética das respostas dos entrevistados é igual ou maior que 4.

Na parte 2, para a análise da complexidade de atuação das Funções Gratificadas de Coordenação também se utiliza a mesma escala métrica intervalar, com o intuito de avaliar o grau de concordância dos respondentes - “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “nem concordo, nem discordo”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” – onde cada resposta representa um número inteiro entre 1 e 5. Cada dimensão de complexidade é analisada por baixa, média ou alta complexidade de atuação das Funções Gratificadas alvos.

Para a análise dos dados obtidos, considera-se baixa complexidade em determinada dimensão quando a média aritmética estiver entre 1 e 2,33, média complexidade quando a média estiver entre 2,34 e 3,66 e, por fim, é considerada alta complexidade a média que estiver entre 3,67 e 5. Esses valores foram determinados seguindo os preceitos de análise de questionário estudados por Hair et al. (2005).

Quanto aos respondentes, o IFSP Campus Araraquara conta com uma Diretoria Geral, duas Diretorias Adjuntas e doze Coordenações Administrativas. A amostra investigada

constituiu-se aleatoriamente, e somente um Coordenador não respondeu o questionário enviado.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1. Cenário institucional e o leque de competências das Funções Gratificadas

A partir do levantamento dos documentos institucionais, retrata-se uma série de potencialidades e dificuldades que o cenário do IFSP evidencia quanto ao desenvolvimento da gestão de competências neste ambiente, conforme o Quadro 03.

Quadro 03 – Potencialidades e dificuldades no cenário institucional do IFSP.

CENÁRIO INSTITUCIONAL DO IFSP	
POTENCIALIDADES	DIFICULDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Definição e alinhamento contínuos das estratégias organizacionais, com abertura para a participação de toda comunidade; - Gestão adaptada aos desafios contemporâneos impostos às organizações vinculadas à educação; - Reconhecimento da gestão de pessoas como um caminho importante para o fortalecimento da imagem do IFSP junto à sociedade; - Existência de um plano de capacitação e aperfeiçoamento para os servidores técnico-administrativos; - Existência de um modelo de avaliação de desempenho capaz de mensurar e entregar <i>feedbacks</i> para a gestão; - Definição clara das entregas esperadas pelos servidores e pelo IFSP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixas possibilidades de desenvolvimento nos servidores técnico-administrativos de fatores motivacionais e comportamentais importantes ao IFSP; - Valorização do conhecimento acumulado como única ferramenta de aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos; - A avaliação de desempenho é tratada como mera formalidade pelos servidores; - Falta de parâmetros alinhados às necessidades do IFSP para recrutamento de novos servidores; - Rigidez das estruturas hierárquicas; - Processo decisório centralizado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao cenário institucional do IFSP, verifica-se que, apesar das dificuldades levantadas decorrentes das heranças culturais e administrativas do período burocrático na administração pública, existe uma possibilidade ampla de desenvolvimento da gestão de competências nesta organização, já que os documentos investigados evidenciam uma alta disposição em modernizar as ferramentas e modelos de gestão.

Neste cenário, as Funções Gratificadas ganham destaque estratégico para o IFSP Campus Araraquara, pois subsidiam tecnicamente a qualificação com vistas ao desenvolvimento de competências. Assim, o Quadro 04 apresenta o levantamento das percepções dos próprios ocupantes das Funções Gratificadas; um leque de competências importantes foi construído para este espaço ocupacional, de acordo com a tipologia proposta por Coda (2016) e com o apoio das diretrizes dos documentos institucionais.

Quadro 04 – Competências relevantes das Funções Gratificadas.

Relevância para a pesquisa	Competências	Médias aritméticas das respostas (N=11)	Tipos de competências
Competências relevantes para a pesquisa	Capacidade de relacionamento interpessoal	4,82	Comportamental
	Comunicabilidade	4,82	Comportamental
	Adaptação à mudança	4,64	Comportamental
	Visão sistêmica	4,64	Gerencial
	Capacidade de acompanhar e/ou supervisionar pessoas	4,54	Gerencial

	Iniciativa e autonomia	4,54	Gerencial
	Zelo pelo patrimônio e memória da organização	4,54	Profissional
	Capacidade de acompanhar e/ou supervisionar processos	4,36	Gerencial
	Conhecimento técnico e profissional acumulado na área de atuação	4,36	Profissional
	Conhecimento das rotinas administrativas e normativas	4,27	Profissional
	Orientação para resultados	4,09	Gerencial
Competência irrelevante para a pesquisa	Orientação para ensino, pesquisa, inovação e extensão	3,54	Comportamental

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se que a competência “Orientação para ensino, pesquisa, inovação e extensão” foi considerada irrelevante, pois obteve média inferior a 4 nas percepções dadas pelos Coordenadores. Evidenciando um ponto de desalinhamento entre as entregas esperadas pelo IFSP e a análise de percepção feita pelos Coordenadores quanto ao leque de competências, já que tanto os documentos institucionais estratégicos como o delineamento do espaço ocupacional das Funções Gratificadas são insistentes em promover a participação de todos servidores nas atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão do campus.

Além disso, considerando as competências relevantes para a pesquisa, é notável a predominância das competências comportamentais com maior média aritmética, enquanto as competências profissionais estão entre as que possuem menor média.

O fato das competências comportamentais terem se destacado no levantamento dos dados pode ser entendido a partir da consideração de Le Boterf (2003) de que o desempenho das organizações está cada vez mais ligado às decisões tomadas pelos colaboradores, por isso, atributos como a capacidade de relacionamento, comunicação e de adaptação à mudança são progressivamente importantes, principalmente em espaços ocupacionais de liderança.

As competências comportamentais desempenham exatamente este papel no perfil do colaborador, já que, segundo Coda (2016), são elas as responsáveis pelo diferencial competitivo do profissional, estando diretamente relacionadas à sua motivação no exercício de suas atribuições.

Sendo assim, a construção do leque de competências, a partir de uma profunda análise bibliográfica somada a consideração das particularidades da organização, contribui para a superação dos desafios relacionados à adequação das carreiras no serviço público, elencados por Pires et al. (2005), já que expõe competências importantes ligadas à fatores motivacionais e indica necessidades reais do IFSP Campus Araraquara, situações que não são suficientemente exploradas em nenhum dos documentos institucionais.

Nesse mesmo sentido, outra contribuição importante está na superação dos problemas relacionados à seleção de servidores, descritos por Silva e Mello (2013), Neiva e Paz (2007), Pires et al. (2005) e Farias e Gaetani (2002), uma vez que oferece possibilidades à Direção Geral de descentralizar o processo decisório de escolha dos servidores a ocuparem as Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara, através de mecanismos institucionais racionais de seleção baseados neste leque de competências, sem que, para isso, seja preciso abrir mão da isonomia, transparência e democracia.

De tal modo, é certo dizer que o leque de competências, ao explicitar diferentes perspectivas possíveis, engloba contribuições para a análise dos trabalhos das Funções Gratificadas no IFSP que vão além das atribuições encontradas em documentos institucionais, pois considera questões do geral ao particular, desde as capacidades que o servidor precisa demonstrar para ser considerado eficaz em sua função, até as capacidades de conduta e

valores pessoais intrínsecas aos servidores que influenciam seu desempenho, sem esquecer, ainda, das capacidades que englobam tanto o domínio técnico como os atributos comportamentais e que são essenciais para os espaços ocupacionais que exigem um perfil de liderança, como é o caso deste espaço ocupacional.

5.2 Complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas

Quanto às características de complexidade no trabalho das Funções Gratificadas, o Quadro 05 aponta as médias aritméticas para cada dimensão investigada - alto, médio ou baixo. Percebe-se que os níveis de complexidade no trabalho das Funções Gratificadas são mais altos segundo a percepção dos Diretores, quando comparados aos níveis percebidos pelos Coordenadores, próprios ocupantes deste espaço ocupacional.

Quadro 05 – Níveis de complexidade definidos para cada dimensão.

DIMENSÕES	COORDENADORES		DIRETORES	
	Média aritmética das respostas (N=11)	Nível de complexidade	Média aritmética das respostas (N=3)	Nível de complexidade
Nível de trabalho e atuação	3,18	Médio	4,67	Alto
Escopo de responsabilidade	4,45	Alto	5	Alto
Nível de estruturação das atividades	2,09	Baixo	3,67	Alto
Tratamento da informação	3,73	Alto	4,33	Alto
Autonomia	4,18	Alto	4,67	Alto
Decisões esperadas	3,91	Alto	3,33	Médio
Trabalhos esperados	3,54	Médio	4,67	Alto

Fonte: Elaborado pelos autores.

O *gap* identificado entre as percepções pode indicar que os Coordenadores, ao vivenciarem *in loco* o dia-a-dia de suas Funções Gratificadas, acabam por executar atividades mais operacionais e rotineiras, afastando-se, por vezes, das questões mais estratégicas de suas funções, enquanto os Diretores, por estarem mais interessados nas entregas, produções e resultados destes servidores, acabam por observar as Funções Gratificadas sob uma ótica diferente.

O mesmo princípio pode ser utilizado para explicar o ponto de desalinhamento citado anteriormente entre as entregas esperadas pelo IFSP e a análise de percepção feita pelos Coordenadores quanto ao leque de competências, pois a competência “Orientação para ensino, pesquisa, inovação e extensão” está fortemente relacionada aos objetivos estratégicos do IFSP e nem tanto às atribuições operacionais das Funções Gratificadas.

Dessa forma, as características de complexidade no trabalho das Funções Gratificadas indicam que Diretores e Coordenadores devem trabalhar em conjunto para que todas as dimensões alcancem patamares altos de complexidade, contribuindo para o alinhamento entre as expectativas dos Diretores e o real trabalho executado pelos Coordenadores.

Ainda sobre a complexidade, os resultados confirmam os desafios relacionados à adequação das carreiras e à seleção de servidores no serviço público, descritos por Silva e Mello (2013), Neiva e Paz (2007), Pires et al. (2005) e Farias e Gaetani (2002), uma vez que oferecem subsídios para entender o processo decisório de seleção dos servidores a ocuparem as Funções Gratificadas de maneira clara e participativa, buscando estabelecer as entregas esperadas nestes espaços ocupacionais.

A respeito do estabelecimento das entregas esperadas, segundo Dutra (2004), traçando uma perspectiva conjunta entre competências e complexidade, é possível ter a noção de desenvolvimento das competências a partir de diferentes dimensões, que tornam o espaço ocupacional muito mais dinâmico e amplo. Esta congruência dos conceitos num mesmo sentido, pode ser usada pelas direções para avaliar e desenvolver as competências entre os Coordenadores.

Entende-se também que as potencialidades e dificuldades do cenário institucional do IFSP influenciam consideravelmente o espaço ocupacional das Funções Gratificadas estudadas. Observa-se isto tanto no leque de competências construído como também nas características de complexidade, que oferecem um panorama completo da atuação destas Funções Gratificadas.

Ao entender que cenário, espaço ocupacional, competências e complexidade estão interligados e precisam ser trabalhados e construídos conjuntamente, é possível identificar os desajustes entre o que os Coordenadores estão entregando para o IFSP e o que esta instituição espera deles, promovendo as respectivas saídas para isso. Além disso, torna-se mais claro tanto para o IFSP como para os servidores o que é o espaço ocupacional das Funções Gratificadas, facilitando diversas ações institucionais

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de contribuir para o estudo de complexidade e de competências no espaço ocupacional das organizações públicas, esta pesquisa propôs-se a analisar as competências e características da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara.

No que diz respeito à administração pública, o referencial teórico consultado por este estudo aponta, frente a um contexto de mudança da macrogestão (SALIONE, 2013; ABRUCIO, 2007), uma série de desafios estratégicos, culturais, de recrutamento e carreira a serem superados pela gestão de competências (SILVA; MELLO, 2013; CAPANO; STEFFEN, 2012; NEIVA; PAZ, 2007; PIRES et al., 2005; FARIAS; GAETANI, 2002; SARAIVA, 2002).

Já em relação à gestão de competências, o referencial aponta que o conceito de competência, por ser abrangente em relação às perspectivas exploradas e às raízes de pensamento consultadas (BITENCOURT, 2001; BARATO, 1998), deve ser trabalhado complementarmente a outros conceitos para que obtenha êxito em suas proposições (DUTRA, 2004), por isso, utilizaram-se diversos conceitos para a construção de um embasamento metodológico que possibilitasse a análise de competências (CODA, 2016; DUTRA, 2004; LE BOTERF, 2003; HIPÓLITO, 2001) e a investigação da complexidade (DUTRA, 2004; HIPÓLITO, 2001; JAQUES, 1994; STAMP, 1993; ROWBOTTON; BILLIS, 1987) na organização pública alvo do estudo.

Para que esta construção teórica pudesse ser trabalhada na organização pública alvo do estudo, buscou-se entender o cenário institucional do IFSP a fim de identificar potencialidades e dificuldades perante os desafios e tendências para a gestão de competências no setor público. Quanto às potencialidades, destacam-se a preocupação que a organização tem com as questões estratégicas e a existência de planos já estruturados para capacitação, acompanhamento e avaliação dos servidores.

Em relação às dificuldades, destacam-se a ineficiência dos planos já existentes em avaliar a atuação e desenvolver fatores motivacionais e comportamentais dos servidores, bem como, a dificuldade para estabelecer critérios de recrutamento e carreira que não considerem apenas o conhecimento acumulado como atributo importante para os servidores.

A análise das competências e das características da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara indica algumas propostas que podem ser colocadas em prática pela instituição para melhoria da sistemática de gestão de pessoas:

- Aproximar as Funções Gratificadas das atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão, difundindo o entendimento de que o desenvolvimento desta competência é prioridade nos objetivos estratégicos gerais do IFSP;
- Desenvolvimento de ferramentas para seleção, capacitação e avaliação que considerem não só o conhecimento acumulado, mas também as características de personalidade e convívio social do servidor, ou seja, que considere não só as competências profissionais, mas também as competências gerenciais e comportamentais, com foco nesta última, que se mostra essencial dentro deste espaço ocupacional;
- Estímulo para que Coordenadores participem mais ativamente da construção do planejamento estratégico da organização, de forma que atinjam maior envolvimento com a comunidade na qual o IFSP Campus Araraquara está inserido;
- Reorganização das atribuições destinadas aos Coordenadores, de modo que as atividades altamente padronizadas, rotineiras e burocráticas que engessam e tornam o serviço repetitivo possam ser descentralizadas da figura do Coordenador a partir de uma melhor distribuição de tarefas entre os servidores do setor, para que os ocupantes das Funções Gratificadas possam explorar mais amplamente seu potencial construtivo e criativo;
- O espectro de trabalho dos Coordenadores deve ser ampliado, a ponto que estes servidores sejam responsáveis pela viabilidade futura de suas ações e pelo alinhamento destas à pluralidade cultural da instituição. Também é importante que os Coordenadores estendam sua atuação para além de seus setores e que seus serviços prestados sejam acessíveis a todos.

Ao propor esta análise integrada, esta pesquisa contribui no sentido de superar os desafios de gestão impostos às organizações públicas, principalmente no IFSP Campus Araraquara, já que utiliza perspectivas adequadas ao contexto do setor público, considera fatores legais, democráticos e de transparência, oferece possibilidades para melhorias no processo de seleção de servidores e na estruturação das carreiras, auxilia os gestores públicos na tomada de decisões e os demais servidores no entendimento do que se espera deles em suas ocupações e amplia o número de pesquisas envolvendo os conceitos de competências, complexidade e espaço ocupacional no serviço público.

Como limitação desta pesquisa, cabe ressaltar que o estudo de caso proposto explora apenas uma unidade de tantas outras que compõem o IFSP e, portanto, considera questões muito peculiares da organização. Para pesquisas futuras, recomenda-se que um leque maior de Coordenações e Direções sejam consultadas também em outros *campi* do IFSP, ou que ainda outras organizações públicas sejam exploradas, considerando suas próprias particularidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, Edição Comemorativa, 2007.

AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT. **What is a competency?** 2015. Disponível em: <www.td.org/insights/what-is-a-competency>. Acesso em: 15 fev. 2018.

- BARATO, J. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Editora UnB, 1998.
- BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Ministério da Educação. Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Especialização em Gestão Pública. CAPES, 2010.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.
- BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**. São Paulo, v. 50, n. 4, p. 5-30, jan./mar. 1998.
- CAPANO, G.; STEFFEN, I. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. In: **Boletim Técnico do Senac: a revista da educação profissional**. Vol. 38, n. 2, mai./ago. 2012. p. 41-54.
- CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez. 1998.
- CODA, R. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.
- CONDE, L. P. **Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação**. 2001. 171 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN, 7, 2002, Lisboa. **Anales...** Lisboa.
- FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplo de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 128-142, mai./ago. 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, mai./jun. 2000.
- HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- JAQUES, E. **Equitable payment: a general theory of work, differential payment and industrial progress**. Londres: Pelican Books, 1967.
- _____. **Human capability**. Falls Church: Cason, 1994.
- LAWLER, E. Competencies: a poor foundation for the new pay. **Compensation and Benefits Review**. p. 20-26, nov./dec. 1996.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2003.
- LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**. v. 8, n. 1. 2005.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**. p. 1-14, jan. 1973.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.11, n.1, p. 31-52, jan./mar. 2007.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS INTEGRANTES DA CARREIRA DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**. Disponível em: <www.ifsp.edu.br>. Acesso em: 15 fev. 2018.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO IFSP 2014-2018. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**. 2014. Disponível em: <www.ifsp.edu.br>. Acesso em: 15 fev. 2018.

REGIMENTO DOS CAMPUS DO IFSP. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**. 2016. Disponível em: <srq.ifsp.edu.br>. Acesso em: 15 fev. 2018.

ROWBOTTOM, R. W.; BILLIS, D. **Organizational design: the work-levels approach**. Cambridge: Gower, 1987.

SALIONE, B. C. C. **Administração pública por resultados e os contratos de gestão com as organizações sociais: o uso do *balanced scorecard* como ferramenta de avaliação de desempenho**. 2013. 306 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Direito, São Paulo.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**. Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun. 2013.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Gestão e Regionalidade**. São Caetano do Sul, v. 27, n. 80, p.260-268, mai./ago. 2011.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

STAMP, G. **The essence of levels of work**. Documento interno do Bioss – Brunel Institute of Organization and Social Studies, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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