

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS

PÚBLICOS

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS E DA COMPLEXIDADE NO ESPAÇO
OCUPACIONAL DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS NO IFSP CAMPUS
ARARAQUARA**

ALUNO: MATHEUS BOSSI MINALE

ORIENTADORA: PROF.^a DRA. CRISTINA LOURENÇO UBEDA

SÃO CARLOS

2018

MATHEUS BOSSI MINALE

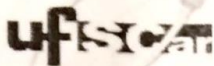
**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS E DA COMPLEXIDADE NO ESPAÇO
OCUPACIONAL DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS NO IFSP CAMPUS
ARARAQUARA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientadora: Dra. Cristina Lourenço Ubeda.

São Carlos

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Pró-Reitoria de Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Matheus Bossi Minale, realizada em 13/03/2018:

Prof. Dra. Cristina Lourenço Ubeda
UFSCar

Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral
UFSCar

Prof. Dra. Ana Cláudia Fernandes Terence
UNESP

MINALE, M. B. Análise das competências e da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos. Centro de Educação e Ciências Humanas. 122 p. 2018.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar as competências e características da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas em uma organização pública de ensino médio, técnico, tecnológico e superior. Estando inseridas em contextos cada vez mais complexos, as organizações públicas passam por uma necessidade crescente para adaptar seus sistemas de gestão de pessoas. No entanto, ainda são poucos os estudos que propõem soluções práticas diante dos desafios no serviço público. Visto este cenário, realiza-se um estudo de caso no IFSP Campus Araraquara através da análise correlacionada de múltiplas fontes de dados, sendo elas: a sistematização de um referencial teórico sobre competências e complexidade alinhado ao contexto da administração pública; a análise das rotinas e de três documentos institucionais da organização; e os questionários aplicados junto aos servidores que ocupam as Funções Gratificadas alvos do estudo (coordenadores) e às suas respectivas chefias (diretores). A análise dos dados a partir da metodologia proposta destaca as competências comportamentais como as mais importantes para estas funções, também mostra que a complexidade dos trabalhos percebida pelos diretores é maior que a percebida pelos próprios ocupantes das funções. Diante destes fatos, os principais resultados da investigação no IFSP Campus Araraquara apontam que o trabalho das Funções Gratificadas está cada vez mais atrelado às decisões tomadas pelos seus colaboradores, graças à importância dada para a capacidade de relacionamento, comunicação e adaptação à mudança, bem como, que as direções e coordenações devem trabalhar conjuntamente no intuito de alinhar as expectativas institucionais com as entregas no espaço ocupacional. Por fim, esta pesquisa visa contribuir na proposta de um leque de competências a fim de compreender as questões e os desafios da gestão de pessoas nas organizações públicas.

Palavras-chave: Gestão pública. Competências. Complexidade. Espaço ocupacional.

MINALE, M. B. Analysis of competencies and complexity in the occupational space of the Gratified Functions in the IFSP Campus Araraquara. Thesis (Master). Federal University of São Carlos. Education and Human Sciences Center. 122 p. 2018.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to analyze the competencies and characteristics of the complexity in the occupational space of the Gratified Functions in a public organization of high school, technical, technological and higher education. Being inserted in increasingly complex contexts, public organizations are faced with an increasing need to adapt their people management systems. However, there are still few studies that propose practical solutions to the challenges in the public service. Given this scene, a case study is carried out at the IFSP Campus Araraquara through the correlated analysis of multiple data sources, which are: the systematization of a theoretical reference on competencies and complexity aligned with the context of public administration; the analysis of the routines and of three institutional documents of the organization; and the questionnaires applied to the federal employees that occupy the Gratified Functions object of the study (coordinators) and their respective chiefs (directors). The analysis of the data from the proposed methodology highlights the behavioral competencies as the most important for these functions, also shows that the complexity of the work perceived by the directors is greater than the perceived by the occupants of the functions. Given these facts, the main results of the research at the IFSP Campus Araraquara point out that the work of the Gratified Functions is increasingly linked to the decisions made by its employees, thanks to the importance given to the capacity for relationship, communication and adaptation to change, as well as, that the directions and coordinations must work together in order to align institutional expectations with deliveries in the occupational space. Finally, this research aims to contribute to the proposal of a range of competencies in order to understand the issues and challenges of people management in public organizations.

Keywords: Public management. Competencies. Complexity. Occupational space.

Dedico,

In memoriam à Carmem Rubiatica Bossi, minha segunda mãe e meu grande exemplo de vida,
com quem aprendi a importância do amor.

In memoriam ao grande amigo Glauber Meira Ramos, que deixou a todos um vasto legado de
humildade e companheirismo em pouco tempo que esteve conosco.

AGRADECIMENTOS

À professora Cristina Lourenço Ubeda, pela dedicação, paciência, companheirismo e disponibilidade como orientadora desta pesquisa.

Aos meus pais que sempre me incentivaram a continuar firme na jornada dos estudos, mostrando os valores que o conhecimento é capaz de proporcionar

À minha querida Jéssica Cabrera Gardim, por sempre estar ao meu lado nos momentos mais difíceis, ouvindo minhas agonias e oferecendo os melhores conselhos, me ajudando a evoluir como homem em todos os sentidos.

Aos professores membros da banca de qualificação e defesa, pelas valiosas contribuições à pesquisa, que fizeram desta dissertação um estudo ainda melhor.

Aos meus colegas de trabalho do IFSP Campus Araraquara, que foram solícitos em ajudar com suas percepções para esta pesquisa, em especial ao Marcel Pereira Santos, que autorizou a execução dos questionários.

Aos meus amigos pessoais, que de alguma forma sempre conseguiam me afastar um pouco do estresse.

Aos meus colegas de turma, em especial ao Marcel, Lincoln e Thiago, por compartilharem comigo as dificuldades, anseios e conquistas em cada etapa deste mestrado.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram durante os anos de curso e na elaboração desta dissertação.

“Quanto mais a gente aprende, mais dúvidas aparecem. Quando se é jovem, não se tem
dúvida nenhuma”

Heleieth Saffioti

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceito contemporâneo de competência individual.	41
Figura 2 - Relação das competências profissionais e comportamentais com as competências gerenciais.	54
Figura 3 - Estrutura organizacional do IFSP Campus Araraquara.	69
Figura 4 - Leque de competências das Funções Gratificadas no IFSP e suas tipificações.	73
Figura 5 - Relação construtiva entre cenário, espaço ocupacional, competências e complexidade no IFSP.	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuição da pesquisa para o campo da gestão de competências e administração pública.	19
Quadro 2 - Desafios para a gestão de competências no setor público.....	29
Quadro 3 - Estudos sobre competências em organizações públicas.....	32
Quadro 4 - Megatendências da administração da educação na complexidade do mundo moderno.....	35
Quadro 5 - Conceitos de competências.	39
Quadro 6 - Níveis de complexidade pelo intervalo de tempo entre a ação e a possibilidade de avaliação.	49
Quadro 7 - Níveis de complexidade pelo trabalho requerido e pelo processo de tomada de decisão.	50
Quadro 8 - Níveis de complexidade para análise das competências individuais.	51
Quadro 9 - Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa.	56
Quadro 10 - Documentos analisados na pesquisa.	57
Quadro 11 - Descrição dos questionários aplicados nesta pesquisa.	58
Quadro 12 - Critério para mensuração da complexidade com base na média aritmética.....	60
Quadro 13 - Critérios analisados com uso da escala nominal.	61
Quadro 14 - Histórico da mudança de nomes do IFSP.	63
Quadro 15 - Cursos oferecidos pelo IFSP Campus Araraquara.	68
Quadro 16 - Funções Gratificadas existentes no IFSP Campus Araraquara.	69
Quadro 17 - Potencialidades e dificuldades no cenário institucional do IFSP.....	70
Quadro 18 - Perfil dos coordenadores pesquisados.....	74
Quadro 19 - Análise estatística e metodológica das competências das FGs.	75
Quadro 20 - Média aritmética considerando o conjunto de competências presentes em cada tipologia.....	75
Quadro 21 - Médias aritméticas e níveis de complexidade definidos para cada dimensão.....	76
Quadro 22 - Abordagens para elevação do nível de complexidade nas dimensões necessárias.	80

LISTA DE SIGLAS

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

GPC – Gestão por Competências.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública.

IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

DRG – Direção Geral.

FG – Função Gratificada.

CEO – *Chief Executive Officer*.

BSC – *Balanced Scorecard*.

MEC – Ministério da Educação.

PDIPCCTAE – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

UFT – Universidade Federal do Tocantins.

IFF – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense.

UFPA – Universidade Federal do Pará.

USP – Universidade de São Paulo.

ETF – Escola Técnica Federal.

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica.

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

ACIA – Associação Comercial e Industrial de Araraquara.

CEX – Coordenação de Extensão.

CPI – Coordenação de Pesquisa e Inovação.

CRA – Coordenação de Registros Acadêmicos.

CLT – Coordenação de Licitações e Contratos.

CTI – Coordenação de Tecnologia da Informação.

CDI – Coordenação de Apoio à Direção.

CSP – Coordenação Sociopedagógica.

CBI – Coordenação de Biblioteca.

CGP – Coordenação de Gestão de Pessoas.

CCF – Coordenação de Contabilidade e Finanças.

CAP – Coordenação de Almoxarifado, Manutenção e Patrimônio.

FCC – Função para Coordenação de Curso.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. OBJETIVOS	17
1.2. JUSTIFICATIVA.....	18
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	21
2.1. CONTEXTOS DE MUDANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.2. DESAFIOS PARA A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	24
2.3. DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	33
3. ELEMENTOS DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	36
3.1. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	36
3.2. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	37
3.3. ESPAÇO OCUPACIONAL	43
3.4. COMPLEXIDADE	45
3.4.1. MENSURAÇÃO DA COMPLEXIDADE	48
3.5. TIPOLOGIA DE COMPETÊNCIAS.....	52
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	55
4.1. DELINEANDO A PESQUISA.....	55
4.2. DELINEANDO A COLETA DE DADOS	56
4.2.1. ANÁLISE DE DOCUMENTOS	57
4.2.2. QUESTIONÁRIOS	58
4.3. DELINEANDO A ANÁLISE DE DADOS	59
4.3.1. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES QUANTO AO LEQUE DE COMPETÊNCIAS CONSTRUÍDO.....	59
4.3.2. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES QUANTO À COMPLEXIDADE.....	60
4.3.3. USO DE ESCALA NOMINAL NO QUESTIONÁRIO DOS COORDENADORES	61

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	62
5.1. CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO INSTITUCIONAL DO IFSP PERANTE DESAFIOS E TENDÊNCIAS PARA A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO.....	62
5.2. O ESPAÇO OCUPACIONAL E A CONSTRUÇÃO DO LEQUE DE COMPETÊNCIAS DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS	71
5.3. ANÁLISE DO LEQUE DE COMPETÊNCIAS DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS	73
5.4. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA COMPLEXIDADE NO TRABALHO DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS	76
5.5. DISCUSSÕES	77
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	95
APÊNDICE II – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DA DISSERTAÇÃO	97
APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO DIRETORES	98
APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO COORDENADORES	100
APÊNDICE V – DELINEAMENTO DO ESPAÇO OCUPACIONAL E CONSTRUÇÃO DO LEQUE DE COMPETÊNCIAS.....	103
ANEXO I – OFÍCIO DE RESPOSTA DO IFSP ARARAQUARA	122

1. INTRODUÇÃO

Em contextos cada vez mais heterogêneos e flexíveis onde as organizações são constantemente confrontadas com situações de incerteza e complexidade, a capacidade de seus colaboradores em enfrentar fatos inéditos e a mudança permanente torna-se fundamental, já que o desempenho das organizações está cada vez mais ligado ao conjunto de micro decisões tomadas pela competência de seus profissionais.

Assim, diante destes cenários de situações profissionais em constante evolução e pouco definidas, começa-se a questionar os modelos classicamente difundidos de qualificação, profissão, emprego e profissionalismo (LE BOTERF, 2003). Não é diferente com os processos de seleção de pessoas comumente utilizados pelas organizações, visto sua importância na captação eficaz de colaboradores para uma determinada função. É importante que sejam revistos constantemente os mecanismos de análise, avaliação e comparação de informações nestes processos (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011).

Nas organizações públicas brasileiras, o método amplamente utilizado para contratação de novos servidores é o concurso público, que se mostra cada vez mais uma ferramenta deficitária em suas proposições. Percebe-se que os indivíduos que obtêm êxito nesta seleção contam com um conhecimento acumulado muito grande, entretanto não atendem a critérios desejáveis como iniciativa, saber trabalhar em equipe, produtividade, responsabilidade, credibilidade, zelo pelo patrimônio e postura no atendimento, além disso, a necessidade de atendimento às legislações que prezam pela isonomia, transparência e democracia, dificultam o estabelecimento do perfil adequado do servidor a ser contratado (PIRES et al., 2005; SILVA; MELLO, 2013; FARIAS; GAETANI, 2002).

Percebe-se também dificuldades semelhantes 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).

Algumas tentativas de reverter a situação relatada até aqui já podem ser acompanhadas no âmbito das organizações públicas, principalmente em instituições de ensino superior. Como é o caso da Universidade Federal do Tocantins (UFT), que desenvolveu uma ferramenta para

avaliação de desempenho baseada em competências básicas, comportamentais e de gestão que foram mapeadas na referida organização (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009). Também é o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF) – Campus Itaperuna, que implementou um sistema de gestão por competências baseado no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos servidores e no alinhamento dos interesses pessoais aos organizacionais (RODRIGUES et al., 2012). Outro caso importante está presente na Universidade Federal do Pará, que desenvolveu ações de capacitação e desenvolvimento aos servidores alinhadas ao planejamento estratégico da organização (BRASIL, 2013). Já na Universidade de São Paulo (USP), desenvolveu-se um sistema capaz de cruzar os dados de perfis e anseios dos servidores com as necessidades das unidades e órgãos da organização (TONETO JUNIOR, 2014). Por fim, um último exemplo está relatado no estudo de Picolini (2015), que criou uma sistemática baseada na gestão por competências para seleção de servidores nas funções de confiança no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) – Campus Votuporanga.

Como é possível observar, todas as soluções relatadas são baseadas no conceito de competência, mostrando a importância e relevância cada vez mais alta deste termo dentro das organizações públicas. Este conceito, inicialmente explorado nas organizações privadas, alcançou o setor público brasileiro através do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com o objetivo de promover maior eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos.

De acordo com Ubeda (2003), o conceito de competência é capaz de auxiliar a organização no processo de desenvolvimento da iniciativa e responsabilidade que o colaborador necessita em uma rotina diária de saber aprender e desaprender constantemente. Por isso, trata-se de um conceito muito enriquecedor para o desenvolvimento das organizações no setor público quanto à gestão de pessoas.

Entretanto, além de uma série de dificuldades constatadas na implementação desta ferramenta no setor público e que serão melhor exploradas no referencial teórico, 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). Esses conceitos complementares podem ser diversos, mas destaca-se a ideia de complexidade e espaço ocupacional, conforme apresentado por Lawler (1996).

Os benefícios de trabalhar o conceito de competência aliado à complexidade e ao espaço ocupacional está na capacidade que este conjunto 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).

Dessa forma, mesmo com algumas iniciativas identificadas de aplicação dos conceitos de competência em organizações públicas, pouco é explorado em relação aos conceitos de complexidade e espaço ocupacional. Além disso, ainda são grandes as barreiras a serem superadas nas seleções tanto externas como internas de novos servidores para ocuparem espaços em organizações públicas. Por isso, esta pesquisa busca analisar as competências e características da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas em uma organização pública de ensino médio, técnico, tecnológico e superior.

1.1. Objetivos

No intuito de contribuir para o estudo de complexidade e de competências no espaço ocupacional das organizações públicas, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as competências e características da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas em uma organização pública de ensino médio, técnico, tecnológico e superior.

Para tanto, como objetivos específicos apresentam-se:

- Sistematizar o referencial teórico e os estudos empíricos sobre competências, complexidade e espaço ocupacional, considerando o contexto da administração pública;
- Identificar potencialidades e dificuldades no cenário institucional da organização alvo do estudo perante os desafios e tendências para a gestão de competências no setor público;
- Delinear o espaço ocupacional das Funções Gratificadas alvos do estudo a partir das potencialidades e dificuldades identificadas no cenário institucional da organização;
- Analisar as competências e a complexidade no trabalho das Funções Gratificadas com suporte da sistematização feita no referencial teórico e dos questionários.

1.2. Justificativa

É consenso entre vários estudiosos que a abordagem por competência aplicada de maneira satisfatória proporciona melhores desempenhos às organizações que anseiam adaptar-se aos novos desafios impostos contemporaneamente ao mundo empresarial (GUIMARÃES, 2000; FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014; SILVA; MELLO, 2013; DUTRA, 2004; PICOLINI, 2015; PIRES et al., 2005; LE BOTERF, 2003; HIPÓLITO, 2001; UBEDA, 2003). Entretanto, a grande variedade de perspectivas deste conceito dificulta o entendimento e a aplicação concreta e exitosa em organizações que buscam soluções práticas (BITENCOURT, 2001; BARATO, 1998), mais ainda nas organizações públicas, que devem lidar com questões legais rigorosas, burocracia e seleções internas quase sempre conduzidas por indicações pessoais (PIRES et al., 2005; SILVA; MELLO, 2013; FARIAS; GAETANI, 2002).

Somado a estes fatos, ainda é importante destacar a limitação de trabalhar o conceito de competência aliado a estruturas tradicionalmente tayloristas/fordistas, como o uso do cargo para retratar as entregas do colaborador à organização. Esta dificuldade pode ser explicada na falta de nitidez que a ideia de cargo proporciona para monitoramento do desenvolvimento profissional dos colaboradores na organização contemporânea (HIPÓLITO, 2001; DUTRA, 2004). Em organizações públicas, esta dificuldade também é multiplicada pelas ainda marcantes heranças culturais e administrativas da administração pública burocrática (BERGUE, 2010).

Visto isso, a presente pesquisa se faz importante na contribuição aos temas apresentados até aqui. O Quadro 1 demonstra de que maneira este estudo pode colaborar no desenvolvimento das indagações presentes nesta seção.

INDAGAÇÕES MOTIVADORAS	FONTE	CONTRIBUIÇÕES PROPOSTAS
- Grande variedade de perspectivas do conceito de competência; - Dificuldade de entendimento e aplicação dos conceitos de competência em organizações que buscam soluções práticas.	Barato (1998) e Bitencourt (2001)	- Sistematização dos conceitos de competência para uma abordagem mais prática e aplicada; - Utilização de perspectivas adequadas ao contexto que pretende ser estudado, contribuindo principalmente com o ambiente das organizações públicas.
- Organizações públicas lidam com questões legais rigorosas, burocracia e seleções internas quase sempre conduzidas por indicações pessoais.	Farias e Gaetani (2002), Pires et al. (2005) e Silva e Mello (2013)	- Consideração dos fatores legais e desenvolvimento de uma nova visão a respeito da burocracia; - Oferecimento de possibilidades estruturadas para a seleção interna de servidores a ocuparem as Funções Gratificadas; - Auxílio aos gestores públicos na tomada de decisão e aos demais servidores no entendimento do que se espera deles nestas ocupações.
- Limitação de trabalhar o conceito de competência aliado a estruturas tradicionalmente tayloristas/fordistas.	Hipólito (2001) e Dutra (2004)	- Associação do conceito de competência aos conceitos complementares de complexidade e espaço ocupacional; - Possibilidade de mensuração da entrega e da agregação de valor do servidor para a organização; - Ampliação do número de pesquisas envolvendo os conceitos de complexidade e espaço ocupacional no setor público, ainda muito incipiente.
- Dificuldades de promover mudanças organizacionais no setor público em virtude das heranças culturais e administrativas do período burocrático da administração pública.	Bergue (2010)	- Esclarecimento dos fatores estratégicos, culturais, de recrutamento e carreira que configuram-se como desafios a serem superados pela gestão de competências no setor público.

Quadro 1 - Contribuição da pesquisa para o campo da gestão de competências e administração pública.
Fonte: Próprio autor.

Observa-se neste quadro que as indagações motivadoras da pesquisa e as contribuições propostas apresentam-se em quatro eixos principais: (1) sistematização dos conceitos de competência, tornando-os mais aplicáveis à realidade desta pesquisa; (2) superação dos desafios que se apresentam à gestão pública quanto à burocracia e seleção de pessoas; (3) desenvolvimento do conceito de competência aliado à complexidade e ao espaço ocupacional, de maneira que seja possível mensurar entrega e agregação de valor dos servidores para a organização; (4) entendimento dos desafios a serem superados pela gestão de competências no setor público, contribuindo para o rompimento do paradigma burocrático e suas heranças culturais e administrativas.

Estando expostas as justificativas de pesquisa, na próxima seção são apresentados resumidamente os assuntos que serão tratados em cada capítulo desta dissertação.

1.3. Estrutura da dissertação

A partir desta introdução, os dois próximos capítulos apresentam o referencial teórico sobre administração pública, gestão escolar, gestão de competências, complexidade, espaço ocupacional e outros conceitos complementares úteis à esta dissertação.

Em seguida, no quarto capítulo, define-se a metodologia de pesquisa adotada para as investigações, de forma que o estudo seja capaz de alcançar seus objetivos propostos.

Após, no quinto capítulo, apresentam-se os resultados e discussões da dissertação, onde é caracterizado o cenário institucional do IFSP, delineado o espaço ocupacional e construído o leque de competências das Funções Gratificadas alvos deste estudo. Neste capítulo, ainda, as competências e a complexidade são analisadas a partir da metodologia proposta, sendo possível promover uma discussão em torno dos resultados atingidos.

Por fim, apresentam-se as considerações finais desta dissertação, momento em que são confrontados os objetivos de pesquisa e os resultados e discussões alcançados, bem como são mostradas algumas limitações deste estudo e sugestões para aprofundamento em próximas pesquisas.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Neste capítulo, são apresentadas as questões históricas e políticas da gestão de competências na administração pública brasileira e os principais desafios para a aplicação deste modelo. Também são apresentados alguns estudos já realizados nesta temática em organizações públicas. Por fim, é apresentado também o desenvolvimento da gestão escolar frente a perspectiva da gestão de competências.

2.1. Contextos de mudança na administração pública

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 “bacharelíce” 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, conforme afirma Silva e Mello (2013, p. 112):

Embora as mudanças no setor público não sejam rápidas como no privado, percebe-se a intenção de governos promoverem mais qualidade ao setor. As agendas de reformas de diversos países no mundo enfatizam o controle seja sobre gastos públicos, seja sobre suas políticas públicas, dentre outros aspectos. No Brasil, a transparência, no que tange ao atendimento do cidadão e a participação social estão levando a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos. A administração pública tem acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação, a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional onde os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros e onde os cidadãos-clientes estão a cada dia mais exigentes em suas demandas. Isso faz com que um novo modelo de Gestão Pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades de cada esfera.

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. Para estes dois tópicos, a gestão de competências pressupõe que:

- Os programas de educação, principalmente os voltados à formação profissional, qualifiquem as pessoas de acordo com as exigências do mercado;
- As organizações tenham como objetivo as competências essenciais ao seu negócio nas relações com os recursos humanos e nos processos produtivos, como forma de se tornarem competitivas.

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:

Um marco importante para a discussão sobre a adoção da GPC no setor público foi o evento “Gestão por Competências em Organizações de Governo” organizada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Tratou-se de uma mesa redonda realizada entre novembro de 2004 e março de 2005. Nela, gestores públicos e especialistas analisaram e debateram novas ideias e a gestão de pessoas em organizações de governo 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, p. 131).

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, que são explorados na seção a seguir.

2.2. Desafios para a gestão de competências no setor público

Estando expostas a um cenário onde o processo de transformação da sociedade é inevitável, as organizações públicas enxergam como caminho obrigatório maiores investimentos em novas tecnologias e no capital humano, criando maneiras de transformar competências individuais em conhecimento coletivo e organizacional, de tal forma que os valores permeados possam ser alterados (FERREIRA, 2002).

Entretanto, a definição e compreensão do termo competência dentro das organizações públicas varia muito de acordo com cada cenário, o que implica diferentes necessidades em cada contexto (CARVALHO et al., 2009). Além disso, mesmo com tendência crescente, ainda são encontrados poucos estudos sobre gestão de competências na esfera pública e os que existem apontam muito mais limitações e desafios do que propriamente soluções (BEECK; HONDEGHEM, 2010). Por isso a importância de aprofundamento das discussões teóricas e práticas nesse sentido.

Para Capano e Steffen (2012), a principal contribuição da gestão de competências ao serviço público é o desenvolvimento humano e social dos servidores aliado aos interesses estratégicos da organização. Nesse mesmo sentido, Silva e Mello (2013, p. 122) complementam com a seguinte afirmação:

Os estudos no campo das competências e a análise da legislação vigente contribuem para ter-se claro que os desafios na implementação do modelo de gestão por competências passam por uma condição que precede a implantação do modelo, que é a estratégia organizacional enquanto um posicionamento racional e consciente da organização em dado contexto, neste caso o setor público. Logo, a variante do setor público, com estruturas organizacionais díspares nesse segmento, configuradas por uma série de produtos e serviços ao cliente cidadão, leva à condição para o desenvolvimento da gestão por competências, que é ter um rumo, para que essas mantenham a rota em seus ambientes.

Os mesmos estudiosos ainda se referem à gestão de competências da seguinte maneira:

[...] este modelo requer uma cultura aberta ao conhecimento, onde se possa manter um aprendizado contínuo, em um ambiente flexível em que se possa aplicar as novas habilidades adquiridas e onde exista os recursos estruturais necessários para que se alcance os resultados definidos nos objetivos estratégicos (SILVA; MELLO, 2013, p. 117).

Dessa forma, percebe-se que o alinhamento da estratégia organizacional é essencial para o desenvolvimento da gestão de competências no setor público e que este requisito está fortemente associado às questões culturais presentes nas organizações que compõem este ramo. Tanto a consolidação das estratégias organizacionais como a influência cultural são fatores que configuram desafios de mudança à gestão pública.

Outro desafio, e talvez o mais obscuro, é a mudança da cultura organizacional do serviço público, onde o sucesso para a implantação da gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Isso implica em mudar a gênese do setor público e para tanto, essa metodologia de gestão precisa estar alinhada à estratégia da instituição. É extremamente necessário analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias e das já existentes (SILVA; MELLO, 2013, p. 116).

Para Saraiva (2002), qualquer mudança na gestão de uma organização pública deve obedecer a hierarquias rígidas com divisões bem claras de responsabilidade entre os servidores, o que dificulta a remodelação cultural neste setor. Outros aspectos culturais que estabelecem obstáculos para o desenvolvimento da gestão de competências são destacados por Neiva e Paz (2007), segundo estes autores, é comum encontrar nos valores dos servidores o conservadorismo, o processo decisório centralizado e o baixo desenvolvimento de lideranças.

Além dos fatores já citados, desde a década de 1990 existe a preocupação no Brasil com a inadequação dos sistemas de recrutamento, planos de carreira e classificação dos cargos no serviço público aos novos desafios do mundo contemporâneo, conforme afirma Santos (1994) em seus estudos sobre os sistemas de carreira no setor público brasileiro. Diante de uma análise histórica dos acertos e erros do governo federal, este autor propõe as seguintes soluções para os problemas identificados:

- Realização de levantamento dos cargos e das categorias funcionais existentes;
- Estruturação de planos a partir do perfil dos cargos e de suas respectivas atribuições;

- Organização de carreiras em função de um quadro único de pessoal para todos os servidores de um mesmo poder;
- Implementação de mecanismos de recompensa salarial pela sujeição do servidor a processos de aperfeiçoamento e formação.

A respeito dos processos de recrutamento, Pires et al. (2005) afirmam que os meios utilizados para captação de novos servidores na carreira pública estão inadequados aos desafios recentes do setor, pois percebe-se que os indivíduos aprovados em concursos públicos possuem aptidões acadêmicas muito boas, mas não atendem a requisitos desejáveis nas funções, como por exemplo ter iniciativa e saber trabalhar em equipe.

No mesmo sentido, Silva e Mello (2013) relatam que o concurso público, da maneira como é conduzido na maioria dos órgãos públicos, enrijece as estruturas e possibilidades de contratação de mão-de-obra com as competências necessárias pela instituição, desconsiderando questões importantes como produtividade, responsabilidade, credibilidade, zelo pelo patrimônio e postura no atendimento, que só serão avaliadas depois das nomeações.

Pires et al. (2005) acreditam que as restrições legais e a necessidade de estabelecer critérios objetivos e até mesmo mensuráveis na identificação de competências impedem a consideração de fatores adicionais que não apenas o conhecimento acumulado do indivíduo. Por isso, cresce a necessidade de desenvolvimento de metodologias para mapeamento das competências dos servidores e também para identificação das competências organizacionais.

Tratando ainda das questões legais, Farias e Gaetani (2002) declaram que os concursos públicos criam um paradoxo que se mostra prejudicial para o desenvolvimento de ações ligadas à gestão de competências: ao garantirem isonomia, transparência e meios democráticos de acesso, desconsideram condições mínimas importantes para a investidura nos cargos.

Com tudo que já foi citado, os cargos em organizações públicas acabam, muitas vezes, atraindo indivíduos exclusivamente interessados na estabilidade e nas jornadas de trabalho mais flexíveis (SILVA; MELLO, 2013).

Mais especificamente nas seleções internas, onde as funções de confiança costumam ser de livre nomeação, o conceito de competência apresenta-se como um instrumento auxiliar para a identificação dos servidores mais aptos, pois possibilita a identificação do perfil desejável para cada posto disponível (PIRES et al., 2005).

É importante que participem da montagem desse perfil – e das principais etapas do processo seletivo – não apenas o gestor, o chefe ou o diretor do órgão, mas também outros membros da equipe ou da seção, pessoas que irão se relacionar mais diretamente com o futuro servidor, e, naturalmente, os profissionais de recursos humanos encarregados da seleção. Pode ser elaborado um pequeno edital ou aviso de circulação interna que contenha a relação das atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem adotados no processo de seleção, como: descrição de como será cada etapa do processo, pontuação para cursos realizados em determinadas áreas, obras publicadas, participação em projetos ou grupos de trabalho, exercício anterior de funções. Pode ser feita uma primeira pesquisa no banco de talentos a fim de identificar os profissionais habilitados a participar do processo seletivo, como, por exemplo, servidores do quadro que tenham mais de cinco anos na organização e estejam atuando na área de Informática, para se preencher uma função na área de desenvolvimento de sistemas. Pode-se, também, abrir um prazo para que os candidatos manifestem interesse ou se credenciem para participação nas demais fases – como, por exemplo, pela apresentação de certificados ou comprovantes de informações registrados nos bancos de dados. Ao fim do processo, será encaminhada às áreas solicitantes a relação com a avaliação dos servidores selecionados, cabendo a elas a entrevista final e a decisão quanto à nomeação (PIRES et al., 2005, p. 28).

Outro desafio relacionado ao serviço público está na adequação dos sistemas de cargos, carreiras e remuneração, já que o molde destes sistemas afeta diretamente a motivação e o desempenho dos servidores, bem como a disposição destes de manter-se na carreira ingressada. Quanto a isso, alguns dos problemas identificados são: (1) os critérios para a progressão funcional diferem muito de acordo com o órgão e a carreira considerada, entretanto, quase todas consideram para a escalada de níveis apenas o tempo de serviço; (2) as necessidades reais das organizações e os resultados entregues pelos servidores não são considerados para a progressão na carreira ou são meras formalidades; (3) a remuneração está longe de ser a única influenciadora do aumento de produtividade e eficiência dos servidores; (4) diversas variáveis motivacionais importantes costumam ser desprezadas nos sistemas (PIRES et al., 2005).

Em relação à remuneração, Silva e Mello (2013) fazem uma ressalva ao enunciarem que bons avanços têm sido conquistados com o oferecimento de benefícios financeiros aos servidores empenhados em seguir no caminho da gestão de competências, como por exemplo os benefícios e auxílios ao servidor que busca capacitação.

Aprofundando mais no tema remuneração, Pires et al. (2005, p. 92) fazem as seguintes indagações:

A criação de sistemas de remuneração livres de distorções também não é uma tarefa simples. A estratégia de remunerar os servidores a partir do valor do trabalho realizado não é, de forma alguma, trivial. O exercício aumenta em dificuldade quando se atenta para a necessidade de avaliação de sua relevância, de sua complexidade e do tempo exigido para sua execução. Aliam-se a esses problemas aqueles relacionados à desmotivação dos servidores, que podem ser agravados em função de desvirtuamentos do sistema de remuneração [...]. O desenho de sistemas de remuneração adequados exige não apenas a fixação de benefícios pecuniários justos, mas também a construção de mecanismos de participação e reconhecimento virtuosos, como, por exemplo, o uso de prêmios e promoções. Quanto a esse ponto, resta, entretanto, o esclarecimento das seguintes questões: O que um dado benefício representa na vida funcional e/ou particular de um servidor? Todos devem ter o mesmo direito de acesso a um determinado benefício? Os benefícios devem assumir a forma de vantagens financeiras ou algum outro formato específico? Qual a melhor forma de distribuição dos benefícios? Como o servidor percebe o benefício recebido?

Além dos fatores estratégicos, culturais, de recrutamento e carreira já colocados, Silva e Mello (2013) identificam mais alguns, que não necessariamente estão desassociados dos já debatidos:

- O serviço público carece de ferramentas que redimensionem adequadamente a mão-de-obra, ou seja, que coloquem as pessoas certas nas funções certas. Este problema é agravado por questões como o desvio de função e os privilégios de carreira;
- O aumento exponencial das demandas de trabalho devido a pressões cada vez maiores da sociedade por resultados das organizações públicas não é acompanhado pelo aumento da força de trabalho, que não consegue encontrar oportunidades de desenvolvimento ou realizar mudanças na gestão devido ao alto volume de trabalho;
- As leis são tardias em acompanhar as tendências de mudanças de gestão praticadas contemporaneamente.

O Quadro 2 sintetiza os fatores identificados como desafios a serem superados pelas organizações públicas para implementação de metodologias baseadas na gestão de competências.

Desafios estratégicos	Definição e alinhamento das estratégias organizacionais
Desafios culturais	Dificuldades de superar as rígidas estruturas hierárquicas
	Conservadorismo dos servidores
	Processo decisório centralizado
	Poucos servidores com perfil de liderança
Desafios relacionados ao recrutamento de novos servidores	Processos seletivos consideram apenas o conhecimento acumulado e desconsideram competências essenciais ao servidor público
	Restrições legais e necessidade de estabelecer parâmetros objetivos e mensuráveis impedem a consideração de fatores importantes na contratação
	Concurso público deve lidar com um paradoxo: isonomia, transparência e meios democráticos x consideração de competências importantes
	Concursos públicos atraem indivíduos interessados apenas na estabilidade e/ou nas jornadas de trabalho mais flexíveis
	As seleções internas não são conduzidas por critérios claros e bem estabelecidos e nem com participação de todos envolvidos
Desafios relacionados à 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
	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
	Poucos servidores para atender as demandas
	As leis são tardias em acompanhar as tendências de mudanças de gestão

Quadro 2 - Desafios para a gestão de competências no setor público.

Fonte: Próprio autor.

Com esta diversificação de desafios a serem superados, começaram a emergir diferentes estudos que relacionam o conceito de competência ao ambiente organizacional de instituições públicas, alguns deles promovendo, inclusive, soluções práticas a problemas específicos. O Quadro 3 buscou algumas destas reflexões empíricas, apresentando estudos sobre competências no setor público, descritos de maneira sucinta.

Autores	Organizações estudadas	Descrição da pesquisa	Principais resultados
Pires et al. (2005)	16 organizações públicas federais e estaduais	Promovido pela ENAP através de uma série de mesas-redondas de pesquisa-ação que contava com a participação de gestores de diversas organizações públicas. Foram identificadas algumas experiências de aplicação dos conceitos de competências através de respostas dadas a um questionário aberto que tinha a intenção de identificar as referências conceituais utilizadas, ações já colocadas em prática e os próximos passos a serem dados	<ul style="list-style-type: none"> - Identificou-se que a maioria das organizações participantes do estudo apoiam suas ações nos principais referenciais teóricos de gestão por competência, complexidade e espaço ocupacional; - As ações já tomadas e as programadas pelas organizações são bem abrangentes: revisão das estratégias organizacionais; maiores investimentos financeiros e de mão-de-obra nos setores de gestão de pessoas; ações que promovam a mudança de cultura; investimentos em sistemas de informação e consultorias; definição e/ou reorganização das competências individuais e corporativas; mudanças nos processos de recrutamento e realocação dos servidores; adoção da remuneração variável; diminuição do número de cargos, tornando-os mais abrangentes; progressão na carreira com base na complexidade das atividades executadas; inclusão de planos de desenvolvimento e avaliação; uso da metodologia <i>Balanced Scorecard</i> (BSC); incentivos à melhoria contínua.
Duarte, Ferreira e Lopes (2009)	Universidade Federal do Tocantins (UFT)	Através de uma entrevista com o Diretor de Recursos Humanos da universidade e de levantamentos bibliográficos e documentais, o estudo investigou o programa de gestão de competências implementado na referida organização	<ul style="list-style-type: none"> - Os primeiros passos foram dados em virtude da exigência do MEC em realizar avaliações de desempenho dos servidores e também para atendimento da Lei 11.091/2005, que instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE); - Foi estabelecida uma série de competências, que foram divididas em competências básicas, comportamentais e de gestão e, em seguida, desenvolveu-se uma ferramenta para avaliação de desempenho que estabeleceu diferentes níveis de complexidade para cada uma destas competências a partir de um sistema de pontuações bem elaborado; - Os benefícios identificados para a UFT foram: desenvolvimento e aprimoramento dos servidores; estreitamento entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as disponíveis no quadro funcional; aumento da motivação dos servidores pela possibilidade de progressão na carreira; e melhoria entre as relações gestor-subordinado, devido à prévia definição dos critérios de avaliação e objetividade do processo.

Continua

Autores	Organizações estudadas	Descrição da pesquisa	Principais resultados
Rodrigues et al. (2012)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF) – Campus Itaperuna	Os autores, através de um questionário baseado na literatura sobre competências e direcionado a um grupo de servidores técnico-administrativos, buscaram analisar como o conceito de competência está sendo aplicado pelos servidores nesta organização e como o IFF trata o tema gestão por competências	<ul style="list-style-type: none"> - A grande maioria dos servidores está se preocupando em desenvolver o conhecimento, através do nível de escolaridade e da busca de cursos relacionados à função que exercem; - Os servidores têm plenas condições de aplicar de forma produtiva o conhecimento adquirido já que a grande maioria respondeu estar atuando numa função que os incentiva e agrega conhecimento; - Os servidores têm a atitude de envolver-se com questões de interesse da organização, o que mostra alinhamento dos interesses pessoais com os organizacionais; - Os servidores mostram que sabem quais são as metas de seus setores, seu papel no instituto e que os objetivos organizacionais estão sendo alcançados.
Brasil (2013)	Universidade Federal do Pará (UFPA)	O objetivo foi desenvolver ações de capacitação e desenvolvimento para os servidores em consonância com o planejamento estratégico da instituição	<ul style="list-style-type: none"> - Foi feito o mapeamento das competências organizacionais por meio da análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade e os regimentos de suas unidades; - Foi feito o mapeamento das competências individuais através de questionários, entrevistas e grupos focais; - Foi desenvolvido um sistema que era alimentado com as competências mapeadas possibilitando a avaliação e acompanhamento das mesmas, identificando as competências de maior importância para uma determinada unidade, porém não tão bem desempenhadas pelos servidores; - O sistema apontava quais servidores deveriam ser convidados a participar de uma ação de capacitação visando o desenvolvimento de uma dada competência.
Toneto Junior (2014)	Universidade de São Paulo (USP)	O objetivo do estudo foi promover a mobilidade das pessoas de maneira a adequar os anseios dos servidores em novos desafios às demandas das unidades da universidade	<ul style="list-style-type: none"> - Foi desenvolvido um sistema institucional que permite aos servidores o cadastro de suas habilidades específicas, conhecimentos técnicos, idiomas e locais de interesse para o desenvolvimento do trabalho. Já as unidades cadastram suas necessidades, mencionando as atividades a serem desenvolvidas, as habilidades e conhecimentos necessários para a função que está sendo disponibilizada. Desta forma, é possível cruzar os dados; - Verificou-se que houve uma melhor adequação do quadro de servidores, além de maiores incentivos a descentralização e autonomia das unidades, disseminando a cultura de um processo na busca da pessoa certa para o lugar certo na universidade.

Continua

Conclusão

Autores	Organizações estudadas	Descrição da pesquisa	Principais resultados
Picolini (2015)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) – Campus Votuporanga	Visando contribuir para um processo de seleção de servidores para cargos de confiança mais racional e sustentável no contexto público, o objetivo desta pesquisa foi propor uma sistemática baseada na abordagem das competências que pudesse proporcionar esta contribuição utilizando como método principal a pesquisa-ação	- Elaboração de uma sistemática para a seleção de servidores, que compreendeu o mapeamento dos processos de trabalho, o mapeamento de competências e a elaboração de uma Matriz de Seleção; - Concluiu-se que a sistemática adotada minimiza a aplicação de critérios subjetivos para escolha das funções de confiança, diante do estabelecimento de mecanismos de seleção baseados em competências e na situação de trabalho do servidor na função de confiança a ser ocupada. De tal forma que a liberdade de nomeação e exoneração que a lei assegura ao gestor pôde ser respeitada.

Quadro 3 - Estudos sobre competências em organizações públicas.

Fonte: Próprio autor.

Assim, nos estudos apontados no Quadro 3, percebe-se que existe no âmbito das organizações públicas um anseio dos pesquisadores em aprofundar suas investigações não só referente aos conceitos de competência como também aos conceitos e ferramentas complementares que auxiliam na melhoria dos sistemas de gestão de pessoas. Nota-se também que os estudos promovem, cada qual da sua maneira, soluções parciais ou totais para os desafios apresentados nesta seção para a gestão de competências no setor público.

Em contrapartida, tratam-se de estudos que foram capazes de identificar muito mais os problemas na gestão de pessoas das organizações públicas do que propriamente as soluções, podendo ser consideradas pesquisas ainda incipientes tratando-se de gestão de competências no setor público.

Observa-se também que a grande parte dos estudos apresentados propõe como objeto de pesquisa instituições de ensino tecnológico e/ou superior, assim como esta dissertação também pretende explorar. Isto ressalta também a necessidade de entender como ocorreu o processo de evolução da gestão dentro do ambiente escolar e de que forma este desenvolvimento facilitou a entrada de ferramentas da administração, como é o caso da gestão de competências. Por isso, a próxima seção é dedicada a este propósito.

2.3. Desenvolvimento da gestão escolar frente a perspectiva da gestão de competências

Os primeiros estudos realizados no Brasil a respeito da gestão escolar datam a década de 1930, momento em que mostrou-se necessária maior cientificidade no âmbito educacional e, conseqüentemente, ampliação da oferta de educação no país (DRABACH; MOUSQUER, 2009). Visto isso, é possível afirmar que estas primeiras pesquisas possuem influências tayloristas/fordistas muito grandes, já que ambos conceitos dividiram o mesmo contexto histórico de evolução da administração (MEDEIROS, 2011).

Mesmo com esta forte influência, os primeiros estudiosos a tratarem da gestão escolar no Brasil (RIBEIRO, 1952; LEÃO, 1953; ALONSO, 1988) fazem ressalvas quanto às questões peculiares e a importância da escola, conforme pode ser verificado no trabalho de Leão (1954, p. 660): “nenhuma outra modalidade de administração pública requer maior dose de flexibilidade e de habilidade, de inteligência e de saber”.

Por isso, pode-se dizer que a gestão escolar evoluiu de maneira diferente da gestão praticada em outros modelos de organização. Sander (2007) classificou a administração escolar em quatro momentos diferentes:

- Administração eficiente (dimensão econômica): é derivada da escola clássica da administração, onde a eficiência é medida pela produtividade, maximização dos recursos e racionalidade no uso de instrumentos e procedimentos operacionais;
- Administração eficaz (dimensão pedagógica): é derivada da escola psicossociológica da administração, onde a eficiência está no alcance dos objetivos pedagógicos e na capacidade administrativa de atingir os fins da prática educacional;
- Administração efetiva (dimensão sociopolítica): é derivada principalmente da ecologia administrativa, das teorias de contingência e do desenvolvimento institucional, onde a escola é observada como um sistema adaptativo que deve ser capaz de promover desenvolvimento socioeconômico e na qualidade de vida dos alunos e sociedade como um todo;
- Administração relevante (dimensão humana): é derivada de formulações interacionistas no âmbito da teoria organizacional, onde a preocupação da gestão atinge a consideração de questões culturais e éticas importantes ao desenvolvimento humano, priorizando princípios de conscientização, significação, ação humana totalizadora e coletiva. Neste modelo, é essencial uma postura participativa por parte dos gestores da educação.

É possível observar nesta classificação que os rumos apontados pelos teóricos mais contemporâneos ressaltam a importância do desenvolvimento de competências administrativas por parte das pessoas incumbidas de gerir o ambiente escolar, desta forma, questões como trabalho em equipe, planejamento e liderança passam a ter importante papel em pesquisas e transformações na gestão escolar (MEDEIROS, 2011; ALVARIÑO et al., 2000).

Visto isso, Vieira et al. (2002) evidenciam uma série de desafios de gestão que a escola contemporânea é levada a enfrentar:

- Encontrar um caminho de ações diante às novas e complexas atribuições que são exigidas da educação nesta “sociedade do conhecimento”;
- Buscar novos modelos de relacionamento entre organizações de ensino e a comunidade na qual esta é pertencente;
- Aplicar formas de avaliar a escola numa perspectiva transformadora, onde os laços culturais entre o ambiente global e local possam ser construídos de maneira conjunta.

Sobre estes novos desafios colocados à gestão escolar, Vargas (2011) traçou um resumo demonstrando as diferenças entre o enfoque tradicional de gestão escolar e o enfoque moderno sustentado na complexidade, que pode ser analisado no Quadro 4.

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE MODERNO SUSTENTADO NA COMPLEXIDADE
Particularidades e padrões mínimos aceitáveis	Pluralismo e competitividade
Participação limitada	Democratização
Estruturas que não requerem necessariamente mudanças transcendentais para funcionar	Inovação constante
Entorno social conservador	Necessidade de realizar constantemente a leitura social de seu entorno
Pensamento linear	Pensamento estratégico e sistêmico
É desempenhado preponderantemente em um plano institucional	Opera sobre as redes interconectadas
Visão disciplinar	Visão interdisciplinar e multidisciplinar
Trabalho com ferramentas mínimas e tradicionais	Uso inteligente das tecnologias da informação e comunicação
Responde a padrões tradicionais	Habilidade para determinar prioridades
Resultados individualizados	Resultados globais organizacionais
Trabalho sobre enfoques tradicionais, mais orientados ao passado do que ao presente	Orientação para o futuro
Profissionais que trabalham sob uma visão individualizada	Mobilidade pessoal e profissional (capacidade de compreender um mundo com diferentes culturas, costumes, ambientes, etc.)
Organizações que atuam em ambientes estáveis	As organizações não existem no vazio, mas sim atuam em ambientes sumamente dinâmicos
Identificação de ameaças e fraquezas	Não só se identificam as ameaças e fraquezas, mas também a capacidade para neutraliza-las

Quadro 4 - Megatendências da administração da educação na complexidade do mundo moderno.

Fonte: Medeiros (2011, p. 75) adaptado de Vargas (2011).

Como é possível verificar, a evolução da gestão escolar proporcionou caminhos para a modernização administrativa das organizações responsáveis pelo oferecimento do ensino. Os conceitos de competências, complexidade e espaço ocupacional estão diretamente ligados a este cenário de transformação e, por isso, muitas pesquisas caminham na associação destes conceitos às instituições de ensino, como é o caso também desta dissertação. No próximo capítulo, apresentam-se as principais questões da gestão de competências.

3. ELEMENTOS DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico que serve como base para todas as análises realizadas nesta dissertação. Destacam-se alguns dos principais referenciais teóricos da gestão de competências a fim de apontar os elementos e na temática de competências que são utilizados para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

3.1. Gestão de competências

Os processos de globalização aliados à complexidade levam as organizações buscarem mais flexibilidade no enfrentamento de suas demandas externas e internas. Com isso, o perfil do profissional exigido passa a ser diferente, deixando de ser valorizado o funcionário obediente e submisso e passando a ser preterido o autônomo e com maior iniciativa (DUTRA, 2004).

Segundo o mesmo autor, tal processo de descentralização decisória eleva a dependência da organização em relação ao comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da mesma. Dessa forma, é possível afirmar que o grande desafio contemporâneo da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento dos colaboradores, o que só é possível mostrando às pessoas que sua relação com as organizações lhes agrega valor.

É diante deste contexto que surgiram e desenvolveram-se até hoje diversos conceitos e ferramentas de gestão, dentre eles a gestão de competências, que representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, pois propõe orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

Garavan e McGuire (2001) acreditam na existência de três linhas principais de análise da gestão de competências, são elas: competências como características da organização, competências como características do indivíduo e competências como facilitadoras da relação educação e mercado de trabalho.

A respeito das competências como características da organização e das competências como característica do indivíduo, Bitencourt (2001, p. 32) afirma que “no primeiro caso, a ênfase recai sob os aspectos conceituais da empresa em termos de estratégia, negócio e

competividade (*core competence*). A segunda, refere-se a formação e desenvolvimento das pessoas”.

Vale ressaltar que esta dissertação não pretende ajustar diretamente termos estratégicos da organização que é objeto de estudo, mas sim facilitar o processo de seleção interna de servidores para ocupação de Funções Gratificadas através da construção coletiva das competências individuais que são importantes para o exercício destas funções, de maneira que fique mais claro o que se espera das pessoas em termos de desenvolvimento e formação. Por isso, o entendimento do conceito de competência individual faz-se imprescindível.

3.2. Competências individuais

Antes de definir o que são competências individuais, é importante entender que o conceito de competência recebeu diversas definições, que variam de acordo com a perspectiva e com as raízes de pensamento exploradas. A ênfase principal das abordagens varia entre formação, comportamentos, resultados, aptidão, autodesenvolvimento e ação, bem como as origens, que podem ser constatadas tanto na escola britânica (behaviorismo) como na escola francesa (resultado de educação sistemática). Um tratamento parcial do termo competência pode comprometer seu entendimento e sua aplicabilidade prática em cada contexto. (BITENCOURT, 2001; BARATO, 1998).

É possível verificar no Quadro 5, idealizado por Bitencourt (2001, p. 27), os principais autores e seus respectivos conceitos e ênfases de trabalho, seguindo uma ordem cronológica.

CONCEITO	ÊNFASE	FONTE
“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”	Formação, comportamentos e resultados	Boyatzis (1982, p. 23)
“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”	Aptidão, valores e formação	Boog (1991, p. 16)
“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”	Formação e resultados	Spencer e Spencer (1993, p. 9)
“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”	Estratégias, ação e resultados	Sparrow e Bognanno (1994, p.3)

Continua

CONCEITO	ÊNFASE	FONTE
“O desenvolvimento de competências compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”	Aptidão e ação	Moscovici (1994, p. 26)
“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”	Ação e resultados	Cravino (1997, p. 161)
“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”	Resultado e formação	Parry (1996, p. 48)
“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”	Formação e interação.	Sandberg (1996, p. 411)
“Competência é o resultado final da aprendizagem”	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento	Bruce (1996, p. 6)
“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”	Mobilização e ação	Le Boterf (1997, p. 267)
“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”	Aptidão e formação	Magalhães e Rocha (1997, p. 14)
“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”	Formação e ação	Perrenoud (1998, p. 1)
“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”	Formação e resultados	Durand (1998, p. 3)
“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...). A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”	Ação e resultados	Hase et al. (1998, p. 9)
“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”	Aptidão, resultados e formação	Dutra e Silva (1998, p. 3)
“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimento, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”	Ação e resultados	Ruas (1999, p. 10)
“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”	Ação e resultados	Fleury e Fleury (2000, p. 21)
“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”	Formação, resultados e perspectiva dinâmica	Hipólito (2000, p. 7)

Continua

Conclusão

CONCEITO	ÊNFASE	FONTE
“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”	Ação e resultados	Davis (2000, p. 1 e 15)
“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiência e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação; compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”	Aptidão, ação e resultado	Zarifian (2001, p. 66)
“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desenvolvimento das pessoas”	Formação e desempenho	Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 156)

Quadro 5 - Conceitos de competências.

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, p. 27).

Como é possível verificar no Quadro 5, diversas foram as definições e os focos de estudo desta temática, e no que diz respeito às competências individuais, a situação de construção do conceito também não foi diferente.

Para entender melhor como foi dada esta estruturação conceitual, 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 a 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 precursores 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.

Nesse modo de ver, competência pode ser definida como um conjunto de capacidades humanas sejam elas conhecimentos, habilidades e/ou atitudes, capazes de justificar altos desempenhos, ou seja, a competência, neste caso, é entendida como o estoque de recursos que um determinado indivíduo possui (FLEURY; FLEURY, 2001).

Ainda sob a ótica americana, Parry (1996, p. 50) resume o conceito de competência como “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que possa ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Para entender melhor a abordagem de Parry (1996) e o olhar americano a respeito das competências individuais, pode-se acrescentar as contribuições a respeito do conhecimento de Davenport e Prusak (1998) e a respeito do perfil dos profissionais de Borrás (2000), dessa forma, define-se competência como um agregado de valores, experiências e informações que, juntamente com a forma de posicionar-se de um indivíduo e sua capacidade de executar determinada atividade, é capaz de prover desempenho em um trabalho. Tais competências são resultado das experiências e relacionamentos do indivíduo e podem ainda ser mensuradas através de comparações com padrões bem estabelecidos e aperfeiçoadas por meio de desenvolvimento e treinamento.

Já na escola europeia, os principais estudos a inaugurarem a discussão do tema sob esta outra perspectiva são Le Boterf (1994) e Zarifian (1996), 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.

Para Le Boterf (2003), a competência é o resultado da integração entre relacionamentos e experiências do indivíduo, sua colocação no espaço de trabalho e sua formação intelectual. Estas características juntas são reveladas na atuação profissional do indivíduo e na sua capacidade de colocar em prática seus conhecimentos adquiridos.

Para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., a pessoa é avaliada e analisada em função da sua capacidade de entrega para a empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificar sua formação e experiência, avaliamos como ela atua, sua forma de entregar o trabalho, suas realizações; enfim, cada um de nós usa diferentes formas de assegurar que a

pessoa que estamos escolhendo terá condições de obter os resultados de que necessitamos (DUTRA, 2004, p. 28).

Nessa mesma linha, Zarifian (2001) define competência como a capacidade do indivíduo de assumir responsabilidades e ser hábil em suas decisões, de forma que a inteligência prática seja capaz de suprir as necessidades do contexto de trabalho, constantemente dinâmico e específico.

Portanto, para Dutra (2004, p. 30), a definição de competência sob a ótica europeia é:

[...] competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

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. Dessa forma e diante da capacidade complementar das diversas definições, cria-se uma união 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, conforme pode ser visto na Figura 1.

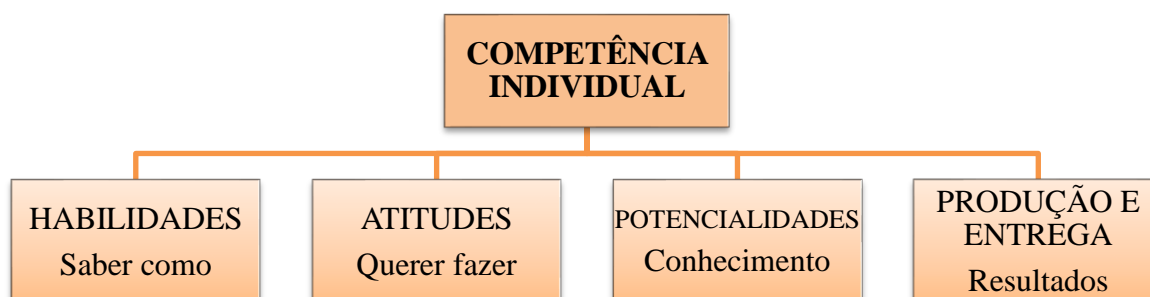


Figura 1 - Conceito contemporâneo de competência individual.

Fonte: Adaptado de Ubeda (2003, p. 37).

Nesse mesmo sentido de união das duas escolas, Ubeda (2003, p. 41) destaca que:

O conceito de competência [...] envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica num saber aprender e desaprender constante. O indivíduo deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e a assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata de executar ordens, mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação.

Complementando, Dutra (2004, p. 31) afirma que:

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.

Dessa forma, os indivíduos que assumem responsabilidades comprometem-se, concomitantemente, a receber julgamentos e obter avaliações a partir de seus resultados dentro daquilo que lhe era esperado de desempenho. Visto isso, pode-se dizer que o indivíduo competente é capaz de mobilizar recursos e compartilhar conhecimentos quando deparado com ambientes complexos, sempre com foco nos efeitos globais de suas ações locais (UBEDA, 2003).

Com o objetivo de oferecer meios de aplicar este conceito 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.

Percebe-se que o entendimento do espaço ocupacional e da complexidade são fundamentais para a aplicação satisfatória do conceito de competência individual. Dessa forma, estes conceitos também podem ser enquadrados como elementos da gestão de competências e, devido suas importâncias, são explorados neste capítulo nas próximas seções.

3.3. Espaço ocupacional

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.

A respeito dos cargos, Hipólito (2001) destaca que a gestão de pessoas e os sistemas de estrutura salarial baseados nos cargos tiveram sua origem no movimento industrial taylorista/fordista, onde eram valorizados os conceitos de repetição, padronização e simplificação de tarefas. Diante de um cenário previsível e estável como este que era pregado por tais valores, a ideia de cargo realmente era adequada para retratar de forma prática as entregas dos indivíduos às organizações. Entretanto, o ambiente global apresentado contemporaneamente, competitivo e em constante mudança, está cada vez mais distante dos modelos tayloristas/fordistas. Dessa forma, espera-se cada vez mais das organizações capacidade de rápida adaptação, inovação e flexibilidade.

O mesmo autor complementa sua explicação anterior afirmando que um sistema salarial baseado em cargos proporciona desarmonias entre o que se espera dos funcionários nos tempos atuais (flexibilidade, aprendizado contínuo, atualização, proatividade, mobilização, etc.) e o que realmente um sistema nesses moldes recompensa (burocracia, postura estática, rígida, passiva, isolada e subserviente). Além desta limitação, outras são apontadas pelo autor:

- Baixa flexibilidade;
- Dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais;
- Inviabilidade de descentralização das decisões salariais;
- Alto custo de manutenção do sistema de administração salarial;
- Baixa confiabilidade das informações obtidas através de pesquisa salarial;
- Reconhecimento do tempo e não da contribuição.

Diante deste movimento de abandono da ideia de cargo como referência para a gestão de pessoas, cresceu a necessidade da adoção de um novo termo para explicar o agregado de responsabilidades e atribuições dos indivíduos inseridos em uma organização. Adotou-se, então, a expressão “espaço ocupacional”, já que o espaço ocupado pelas pessoas na organização é dinâmico (DUTRA, 2004).

Dessa forma, Dutra (2004, p. 51) define espaço ocupacional como:

[...] um conceito que procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega. Se uma pessoa agrega valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não é necessário promover-la para que possa agregar valor. A pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa. Esse processo, que chamaremos de ampliação do espaço ocupacional, ocorre em função de duas variáveis: as necessidades das empresas, negócios ou meio e a competência da pessoa em atendê-las.

O mesmo autor também constata que colaboradores mais competentes normalmente são convocados a assumirem desafios cada vez maiores à medida que superam os anteriores e os sistemas de gestão de pessoas tradicionais, ao reconhecerem a pessoa pelo que executam e não pelo que entregam, não são capazes de mensurar e oferecer respostas coerentes a esse fato. Por isso, a importância de conseguir analisar o espaço ocupacional preenchido por um indivíduo.

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).

3.4. Complexidade

Diante dos problemas relatados no início da seção anterior e tendo em vista que o conceito de espaço ocupacional sozinho não oferece todas 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), a resposta está 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. Em decorrência disso, também surgiu a necessidade de revisão dos parâmetros salariais, deixando de considerar apenas o posicionamento do cargo na hierarquia e passando a incluir uma miscelânea de fatores capazes de mensurar a complexidade da posição. Dessa forma, colaboradores em mesmo patamar de comando poderiam estar sujeitos a remunerações diferentes de acordo com a complexidade de suas colocações.

A respeito disso, Le Boterf (2003, p. 38) complementa:

Diante do aumento da complexidade nas situações profissionais, o que se pede ao profissional é que ele saiba administrar tal complexidade. Quantas vezes a expressão “cabe a mim, agora, administrar essa situação” não é ouvida nas empresas! Não se pede mais ao operário que faça consertos, mas que saiba “administrar panes”, acontecimentos, contingências e processos. O operador não sabe de antemão o que é preciso fazer e de que maneira fazer. Ele deve criar, reconstruir, inovar. Ele deve compor na hora e no próprio local o que é preciso decidir, e não apelar para uma combinação preestabelecida. Ele está centrado na “administração” das operações e das interoperações. O trabalhador se definia em relação ao trabalho e às tarefas a realizar. O profissional se define mais pela atividade de “administrar”

Entretanto, é preciso ter cautela e evitar a confusão entre o que é complexidade e o que é dificuldade, pois ambas palavras expressam significados diferentes. Caso uma tarefa de difícil execução puder ser padronizada e, dessa forma, realizada com facilidade por outros indivíduos de mesmo patamar, esta, então, não pode ser considerada complexa, apesar de continuar sendo difícil. Dessa forma, diante de ambientes cada vez mais sujeitos a constantes transformações, pode-se dizer que a complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige do indivíduo (DUTRA, 2004).

Le Boterf (2003) também faz essa distinção, para ele, a complexidade refere-se aos traços objetivos de um cenário, onde o grau de complexidade se impõe aos indivíduos. Já a dificuldade refere-se à habilidade do indivíduo em encarar uma situação.

Mesmo com todas dificuldades ao tratar deste conceito, Dutra (2004, p. 41) ressalta que:

Ao longo de sua utilização, a complexidade revelou-se um conceito importante para se compreender a realidade da gestão de pessoas na empresa moderna. Inicialmente, ele nos permitiu perceber com maior nitidez o processo de desenvolvimento, favorecendo uma definição operacional de desenvolvimento profissional. As pessoas desenvolvem-se quando lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Observamos que o mercado e as organizações utilizam naturalmente a complexidade como elemento de diferenciação, mas nunca de forma estruturada [...]. Ao fazê-lo conscientemente, entretanto, tornam mais eficientes os sistemas de gestão.

Para Hipólito (2001), 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. Dessa forma, Dutra (2004) destaca que o uso dos conceitos de complexidade dentro de um sistema de gestão do desenvolvimento é capaz de prover as seguintes situações:

- A análise dos colaboradores deixa de ser feita a partir do cargo que ocupam e passa a ser realizada frente à sua individualidade e entrega;
- A observação feita a partir das capacidades de entrega facilita a detecção dos potenciais motivos da não-entrega, que podem ser motivados por problemas da organização ou por deficiências individuais. Em ambos, estabelece-se um plano de desenvolvimento, passível de avaliação após sua conclusão;
- A partir do plano de desenvolvimento, que tem o aval tanto da chefia como do próprio colaborador, é possível verificar se as medidas tomadas surtiram as mudanças de entrega esperadas. Dessa forma, é possível avaliar a efetividade das ações de desenvolvimento;

- A análise dos colaboradores a partir de suas individualidades leva a estratégias de desenvolvimento seguindo este mesmo princípio. Sendo assim, as ações de desenvolvimento devem focar nos pontos fortes das pessoas.

Dutra (2004) também destaca que essa forte relação entre complexidade e agregação de valor do colaborador ao negócio deve ser utilizada como estratégia para os parâmetros remuneratórios da organização, pois ao desenvolver-se, o indivíduo passa a ter maior valor ao ambiente em que está inserido, logo, existe alta relação entre desenvolvimento e remuneração.

Para Le Boterf (2003), as situações características do mundo cotidiano exigem que o profissional tenha competência em navegar pela complexidade, ou seja, existindo objetivos claros e regras adequadas para o alcance destes, o profissional deve estar apto para conduzir e elaborar projetos mesmo diante das adversidades próprias da complexidade.

A respeito da integração entre os conceitos de competência e complexidade, Dutra (2004, p. 46) relata que:

O conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. O conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização. Ao associar os conceitos de complexidade e de competência, é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega. [...]. É fundamental que [esses níveis] mantenham relação consistente com as características da empresa e os elementos relevantes do mercado no qual ela está inserida. Essa relação permite maior atendimento às especificidades de cada uma das empresas e garante maior flexibilidade, gerando estratos alinhados às características e à cultura de cada uma das organizações.

Na opinião de Le Boterf (2003), o domínio da associação destes conceitos por parte do profissional exige um “saber administrar” que pode ser descrito a partir dos seguintes itens:

- Saber agir com pertinência: não basta ao colaborador saber executar o que lhe foi proposto, é preciso saber tomar iniciativas e decisões, fazer escolhas, reagir às adversidades, assumir riscos e responsabilidades, negociar e arbitrar;
- Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional: possuir conhecimentos e habilidades não faz do colaborador um bom profissional, mas sim sua capacidade de mobilizar tais recursos dentro do contexto de trabalho;

- Saber integrar e combinar saberes múltiplos e heterogêneos: em meio a uma vasta coletânea de diversos saberes, o colaborador deve ter êxito em selecionar aqueles que lhe serão úteis e organizá-los para exercer uma tarefa profissional;
- Saber transpor: o colaborador não deve limitar-se a execução de tarefas únicas e repetitivas, é necessário que ele tenha competência de enfrentar situações com autonomia, sendo importante, para isso, sua capacidade de aprender e adaptar-se;
- Saber aprender e aprender a aprender: o colaborador deve ser capaz de extrair conhecimento de sua prática profissional, organizando seu tempo de trabalho não somente em relação às imposições próprias de sua ocupação, mas também aproveitando para aprender e autorrealizar-se;
- Saber envolver-se: todas as características citadas supõem grande envolvimento com a organização por parte do colaborador, por isso, este indivíduo não pode ser omissos nas decisões e camuflar-se em instruções e procedimentos.

Estando o conceito de complexidade esclarecido, voltamos ao início desta seção, onde são apresentadas questões importantes a serem respondidas. Uma dessas questões diz respeito a mensuração da complexidade, por isso é importante destacar os estudos que contribuíram nesse sentido, bem como promover um meio de mensuração, baseado em tais estudos, adequado aos objetivos desta dissertação.

3.4.1. Mensuração da complexidade

O primeiro autor interessado em medir os níveis de complexidade foi Elliott Jaques (1967; 1994). Para ele, o intervalo de tempo entre a tomada de decisão de maneira autônoma e a possibilidade de avaliação dos resultados de tais ações era suficientemente capaz de mensurar a complexidade da atuação de um determinado profissional. Em outras palavras, quanto maior o intervalo de tempo entre tomada de decisão e possibilidade de avaliá-las, maior é o grau de abstração exigido para que a ação executada seja efetiva e esteja correta.

O mesmo autor identificou sete estágios de complexidade nas organizações, chamados por ele de *work levels*, conforme o Quadro 6.

Intervalo de tempo entre a ação e a possibilidade de avaliação dos resultados	Nível de trabalho
0 a 3 meses	Colaboradores do chão-de-fábrica e colaboradores qualificados, inclusive os supervisores
3 a 12 meses	Gerentes de operações e/ou processos simples
1 a 2 anos	Gerentes de nível médio e tático que estão encarregados por um conjunto de processos
2 a 5 anos	Gerentes encarregados por decisões estratégicas, normalmente posicionados como diretores
5 a 10 anos	Presidente de empresas nacionais
10 a 20 anos	Profissionais responsáveis por um grupo de organizações
Mais de 20 anos	CEO de empresas de grande porte, que atuam em diversos países e com grande abrangência de operações

Quadro 6 - Níveis de complexidade pelo intervalo de tempo entre a ação e a possibilidade de avaliação.
Fonte: Adaptado de Jaques (1967; 1994).

Tendo como referência os estudos de Jaques (1967; 1994), Rowbottom e Billis (1987) também desenvolveram seus referenciais para mensurar a complexidade. Para estes autores, a utilização do intervalo de tempo como única medida era insuficiente, já que desconsiderava aspectos peculiares de cada organização e de seus ambientes. Por isso, determinaram o trabalho requerido a cada nível definido por Jaques (1967; 1994).

Já Stamp (1993), fazendo críticas semelhantes ao trabalho de Jaques (1967; 1994) mas em nenhum momento subestimando sua importância, procurou associar cada nível de complexidade ao processo de tomada de decisão esperado. O Quadro 7 apresenta em formato de comparação estes estudos.

Com base nestes estudos e em experiências práticas, Hipólito (2001) e Dutra (2004) concluíram que em ambientes sujeitos a constantes transformações nos quais estão inseridas as organizações modernas, a complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa. Por isso, para cada realidade organizacional e de trajetória de carreira, procuraram definir dimensões de complexidade que evidenciem estes padrões de exigência.

Constantemente, algumas destas dimensões (nível de atuação, abrangência da atuação, escopo de responsabilidade, nível de estruturação das atividades, tratamento da informação e autonomia e grau de supervisão) têm se mostrado pertinentes e aplicáveis em todas organizações para mensuração da complexidade, conforme Dutra (2004), embora ainda seja aconselhável a determinação de dimensões para cada realidade.

Nível de complexidade	Trabalho requerido (ROWBOTTOM; BILLIS, 1987)	Processo de tomada de decisão (STAMP, 1993)
7	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar viabilidade para as futuras gerações da organização; - Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade. 	Prever: interpreta e molda configurações de economias, políticas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados
6	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais; - Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômico, político, social, tecnológico e religioso. 	Revelar: estende sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade
5	<ul style="list-style-type: none"> - Cobrir um campo geral de necessidades em uma sociedade; - Definir qual é a razão da existência de uma organização complexa. 	Tecer: compreende relações entre diferentes sistemas e; identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados
4	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização; - Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida. 	Modelar: utiliza ideias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações e; constrói modelos com base no que vê em diversas realidades
3	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início, meio e fim definidos; - Garantir o funcionamento pleno de um sistema. 	Conectar: examina cuidadosamente várias atividades na busca de ideias, tendências ou princípios que criem um todo coerente
2	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação; - Identificar as necessidades de clientes específicos. 	Acumular: Reúne informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas
1	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados. 	Perceber: Fornece respostas diretas para tarefas imediatas

Quadro 7 - Níveis de complexidade pelo trabalho requerido e pelo processo de tomada de decisão.
Fonte: Rhinow (1998) com base em Rowbottom e Billis (1987) e Stamp (1993).

Considerando as pesquisas de Jaques (1967; 1994), Rowbottom e Billis (1987), Stamp (1993), Hipólito (2001) e Dutra (2004) aqui verificadas, o Quadro 8 idealiza níveis de complexidade adequados à organização a ser estudada e que possam contribuir no alcance dos objetivos colocados.

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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 contextos que envolvem a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 com início, meio e fim definidos; - Garantir o funcionamento pleno de um sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 especificados.

Quadro 8 - Níveis de complexidade para análise das competências individuais.

Fonte: Próprio autor 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. O método adotado 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.

3.5. Tipologia de competências

De acordo com Coda (2016), as competências podem ser divididas nas seguintes categorias:

- Competências organizacionais;
- Competências profissionais gerais;
- Competências profissionais específicas;
- Competências comportamentais;
- 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.

Coda (2016) também afirma que as competências profissionais podem ser divididas em gerais e específicas de acordo com o grau que detalham determinado espaço ocupacional, ou seja, as competências profissionais gerais são aquelas comuns a todos os colaboradores de uma determinada organização, sendo usadas principalmente para o planejamento estratégico de pessoas, enquanto as competências profissionais específicas são aquelas que abrangem apenas uma ocupação ou um conjunto de ocupações, estando relacionadas às área de atuação profissional que possuem níveis de requisitos similares.

Para Cheetham e Chivers (2000), as competências profissionais específicas podem ainda ser decompostas em duas subcategorias: as competências funcionais (habilidades importantes

na execução das atribuições determinadas para uma ocupação específica) e as competências cognitivas (conhecimentos técnicos ou teóricos necessários para a execução do trabalho de determinada ocupação).

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. A Figura 2 apresentada em seguida ilustra e ajuda a entender esta relação.

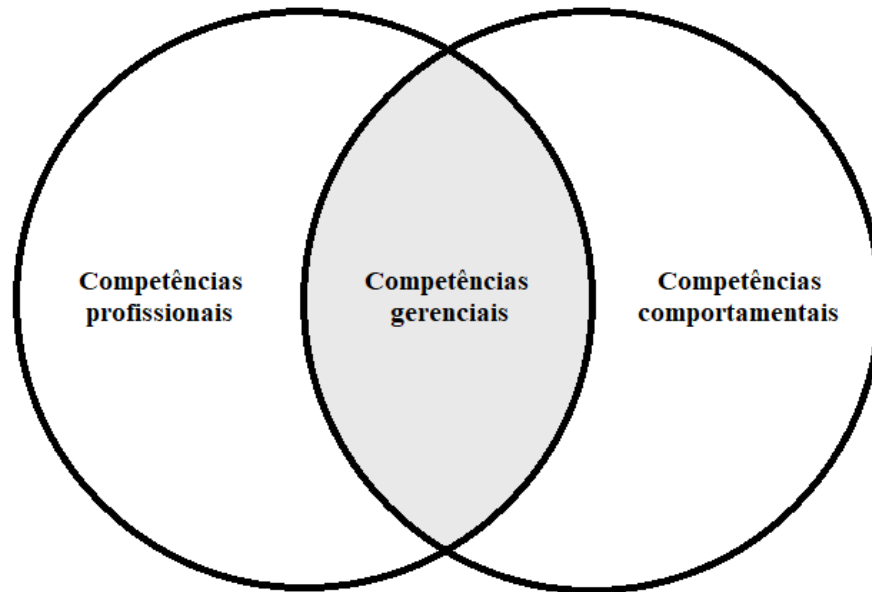


Figura 2 - Relação das competências profissionais e comportamentais com as competências gerenciais.
Fonte: Próprio autor.

Visto isso, conforme relação das competências apontadas na Figura 2, propõe-se uma classificação de competências embasada nos principais estudos explorados no referencial teórico (HIPÓLITO, 2001; LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; CODA, 2016) e pertinentes as características da organização pública a ser estudada.

Assim, este capítulo, juntamente com o anterior, cumprem o papel de formar o referencial teórico utilizado nesta pesquisa. A partir de agora, torna-se possível mapear as competências na organização pública alvo do estudo, bem como avaliar a complexidade da atuação das Funções Gratificadas. Para tanto, na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos devidamente alinhados ao alcance dos objetivos específicos desta pesquisa.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, expõe-se o delineamento da pesquisa com a definição do paradigma, tipo e método de pesquisa adotados para o alcance dos objetivos propostos. Complementarmente, apresentam-se as técnicas de coleta de dados utilizadas e os métodos de análise dos dados coletados.

4.1. Delineando a pesquisa

O paradigma adotado neste estudo é o qualitativo, pois, de acordo com Roesch (2009), pesquisas enquadradas neste paradigma procuram o que é comum ao mesmo tempo em que se mantêm abertas para percepções individuais da realidade, sem atentar-se com a mensuração matemática e/ou estatística.

Da mesma forma, Gil (2008) afirma que o paradigma qualitativo reconhece a importância das pessoas no caminho de construção do conhecimento, sendo indicado para pesquisas que descrevem a complexidade de determinados problemas, classificam e compreendem processos dinâmicos vivenciados por indivíduos e contribuem para a mudança de determinado grupo social.

Já o tipo de pesquisa adotado é a exploratória, que segundo Gil (2008, p. 27) “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Segundo o mesmo autor, as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral a respeito de determinado fato, tendo como objetivo a familiarização com o problema, tornando-o mais explícito e facilitando a construção de hipóteses.

Assim, o método mais adequado de pesquisa 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).

Complementarmente, Yin (2010) define estudo de caso como uma apuração empírica de uma situação real e atual, principalmente quando os limites entre a situação e o contexto no

qual ela está inserida não estão definidos de forma clara. Para viabilizar a confiabilidade deste método, é recomendado o levantamento de diferentes fontes de evidência e coleta de dados.

4.2. Delineando a coleta de dados

Tendo em vista o que foi exposto na seção anterior, nesta pesquisa, 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, conforme mostrado no Quadro 9.

TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS
Investigação bibliográfica	Estabelecer um suporte teórico para o delineamento do espaço ocupacional, para a análise de competências e para a mensuração da complexidade
Análise de documentos	Promover a investigação do espaço ocupacional e, a partir disso, analisar as competências com auxílio do referencial teórico
Questionários	Captar dos ocupantes das Funções Gratificadas alvos de análise e de suas chefias as percepções a respeito da complexidade das atuações profissionais (utilizando a métrica desenvolvida com o apoio teórico) e da análise de competências

Quadro 9 - Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa.

Fonte: Próprio autor.

Nas próximas subseções são apresentados detalhadamente os modos que a análise de documentos e os questionários contribuem para o alcance dos objetivos e como essas técnicas são utilizadas metodologicamente.

Cabe ressaltar que foi solicitado ao IFSP Campus Araraquara, através de uma carta de apresentação da pesquisa (APÊNDICE I), autorização para realização dos estudos necessários dentro da organização. Sendo que a resposta favorável foi dada pelo atual Diretor Geral da referida instituição através de ofício (ANEXO I). Também consta nesta dissertação, como APÊNDICE II, o Cronograma de Atividades da Dissertação, contendo a relação das atividades de coleta e análise desenvolvidas e as respectivas datas em que aconteceram.

4.2.1. Análise de documentos

A respeito da análise de documentos, Lakatos e Marconi (2009) afirmam que esta técnica é uma forma importante de coletar tanto informações atuais como históricas, pois permite ao pesquisador comprovar de forma documental seus problemas, objetivos e resultados de pesquisa. Geralmente, os documentos utilizados ainda não passaram por nenhuma análise aprofundada. Estes autores também destacam que esta técnica de coleta de dados obtém melhores resultados quando aplicada conjuntamente com outras.

Sendo assim, esta pesquisa propõe analisar 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. A descrição destes documentos, as formas como são analisados e a justificativa de escolha desses documentos estão pormenorizadas no Quadro 10.

DOCUMENTOS ANALISADOS	POR QUE FORAM ESCOLHIDOS?	COMO SÃO ANALISADOS?
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFSP 2014-2018 (2014)	Descreve os objetivos e metas estratégicos do IFSP para todos os eixos de gestão	A partir de uma análise categorizada dos objetivos e metas estratégicos é possível compreender o que a organização espera de resultados e entregas, para então identificar as características deste cenário institucional
Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira de Técnico-Administrativos em Educação (2018)	Descreve as diretrizes pelas quais todos os servidores técnicos-administrativos são avaliados no IFSP para progressão na carreira	A análise deste documento torna possível a identificação de potencialidades e dificuldades na gestão de pessoas já praticada pela organização, ampliando o campo de investigação em relação aos sistemas e ferramentas de capacitação, aperfeiçoamento de pessoal e avaliação dos servidores.
Regimento dos Campi do IFSP (2016)	Descreve as atribuições de todas as Funções Gratificadas alvos deste estudo	A partir de uma análise categorizada das atribuições das Funções Gratificadas é possível evidenciar o espaço que estes servidores devem ocupar na organização, bem como algumas competências essenciais a todas as coordenações em análise

Quadro 10 - Documentos analisados na pesquisa.

Fonte: Próprio autor.

Após a investigação e análise do espaço ocupacional da Funções Gratificadas alvos do estudo e da análise de competências importantes no exercício destas funções a partir destes três documentos, o próximo passo da pesquisa é submeter o leque de competências construído quanto a sua importância às percepções dos servidores envolvidos através dos questionários, bem como avaliar a complexidade das atuações pela mesma técnica. Por isso, na subseção seguinte são detalhadas mais informações sobre os questionários.

4.2.2. Questionários

Lakatos e Marconi (2009, p. 86) definem a análise por questionário como “um instrumento de coleta de dados construído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Recomendando também que o questionário comunique o respondente o objetivo da pesquisa, sua importância e principalmente as garantias de confidencialidade dos dados.

De maneira mais conceitual, Hair et al. (2005, p. 160) afirmam que “um questionário consiste em um conjunto padrão de perguntas com respostas frequentemente limitadas a um número exaustivo de possibilidades mutuamente excludentes predeterminadas”.

Complementarmente para Gil (2008), o questionário interpreta os objetivos da pesquisa em questões específicas, de forma a operacionalizar a referência bibliográfica utilizada. Diante disso, são utilizados dois questionários no propósito de alcançar os objetivos desta pesquisa, conforme apresentado no Quadro 11.

Questionários	Respondentes	Quantidade de respondentes	Objetivos
Questionário Diretores APÊNDICE III	Servidores que atualmente ocupam a Direção Geral, a Direção Adjunta de Ensino e a Direção Adjunta de Administração do IFSP Campus Araraquara	3 respondentes	Captar destes servidores, enquanto chefias das Funções Gratificadas, suas percepções quanto à complexidade de atuação dos coordenadores alvos de análise
Questionário Coordenadores APÊNDICE IV	Servidores que atualmente ocupam as Funções Gratificadas alvos do estudo (vide na seção 4.3 desta pesquisa) no IFSP Campus Araraquara	12 respondentes	Captar destes servidores, enquanto ocupantes das Funções Gratificadas alvos do estudo, suas percepções quanto ao leque de competências construído e à complexidade de atuação

Quadro 11 - Descrição dos questionários aplicados nesta pesquisa.

Fonte: Próprio autor.

Como é possível observar, os questionários possuem como objetivo captar dos servidores suas percepções a respeito do leque de competências construído (apenas no caso do Questionário dos Coordenadores) e da complexidade de atuação (ambos os questionários). Dessa forma, na seção a seguir são detalhados como cada um desses dois objetivos são alcançados.

4.3. Delineando a análise de dados

4.3.1. Análise das percepções quanto ao leque de competências construído

Para a análise, opta-se na pesquisa pela utilização de uma escala métrica intervalar de classificação somada de cinco pontos, sendo que cada competência será avaliada nesta escala quanto a sua importância.

De acordo com Hair et al. (2005), uma escala métrica intervalar de classificação somada tem caráter quantitativo e utiliza números para classificar objetos ou eventos de modo que a distância entre os números seja igual. Dessa forma, as diferenças entre os pontos na escala podem ser interpretadas e comparadas de maneira a obter sentido, sendo possível aferir medições de conceitos como percepções, atitudes, opiniões, sentimentos, importância, intenções e valores.

Logo, o conteúdo do Questionário dos Coordenadores destinado a avaliar as percepções quanto ao leque de competências construído fica conforme mostrado no primeiro bloco de perguntas da questão 04 do APÊNDICE III.

Para a análise das respostas dadas ao questionário e consequente determinação das competências realmente úteis segundo as percepções dos coordenadores envolvidos, é realizado o cálculo da média aritmética das respostas oferecidas para cada competência, onde cada resposta dada, conforme pode ser visto no Questionário dos Coordenadores, representa um número inteiro entre 1 e 5.

As competências são consideradas relevantes quando a média aritmética das respostas dos entrevistados é igual ou maior que 4. Este número foi escolhido pois refere-se a resposta “importante” no questionário e, dessa forma, as competências classificadas assim são realmente as consideradas úteis no trabalho das coordenações.

Visto o modo de análise das percepções quanto ao leque de competências construído a partir do questionário, a próxima subseção apresenta os métodos para análise da complexidade.

4.3.2. Análise das percepções quanto à complexidade

Assim como foi proposto para a questão do mapeamento de competências, a análise, a partir dos questionários dos Diretores e Coordenadores, das percepções dos respondentes quanto à complexidade de atuação dos coordenadores alvos do estudo também utiliza uma escala métrica intervalar de classificação somada de cinco pontos, que para esta situação, avalia o grau de concordância dos respondentes com afirmações propostas para cada uma das dimensões de complexidade estruturadas nesta pesquisa.

Dessa forma, cada dimensão de complexidade recebeu uma afirmação que visa captar dos respondentes suas percepções a respeito daquela dimensão, para então, a partir daí, analisar se as respostas indicam alta, média ou baixa complexidade de atuação das Funções Gratificadas alvos do estudo. Cabe ressaltar que as afirmações propostas foram redigidas de maneira diferente no Questionário dos Diretores e no Questionário dos Coordenadores para que estejam adaptadas em cada situação.

Para a análise dos dados obtidos e consequente determinação do nível de complexidade verificado em cada dimensão, é realizado o cálculo da média aritmética das respostas oferecidas ao questionário em cada afirmação, onde cada resposta dada, conforme pode ser visto em ambos os questionários, representa um número inteiro entre 1 e 5.

Nesta pesquisa, é considerado baixo o nível de complexidade em determinada dimensão quando a média aritmética estiver entre 1 e 2,33, assim, é considerado médio o nível de complexidade quando esta média estiver entre 2,34 e 3,66 e, por fim, é considerado alto quando esta média estiver entre 3,67 e 5. Esses valores foram determinados seguindo os preceitos de análise de questionário estudados por Hair et al. (2005).

O Quadro 12 sistematiza o critério para mensuração da complexidade com base na média aritmética obtida das respostas aos questionários.

Baixo nível de complexidade	Médio nível de complexidade	Alto nível de complexidade
Média aritmética entre 1 e 2,33	Média aritmética entre 2,34 e 3,66	Média aritmética entre 3,67 e 5

Quadro 12 - Critério para mensuração da complexidade com base na média aritmética.

Fonte: Próprio autor.

4.3.3. Uso de escala nominal no Questionário dos Coordenadores

De acordo com Hair et al. (2005), uma escala nominal busca identificar e classificar indivíduos, objetos ou eventos através da predefinição de rótulos ou categorias, devendo, para isso, garantir que todas as categorias possíveis estejam incluídas como opção de resposta e que uma categoria não se sobreponha a outra.

Por isso, decidiu-se nesta pesquisa adotar algumas questões com uso da escala nominal no Questionário dos Coordenadores, a fim de traçar um perfil mais completo dos respondentes. O Quadro 13 apresenta os critérios analisados com uso da escala nominal.

CRITÉRIOS ANALISADOS COM USO DA ESCALA NOMINAL
Servidor é ocupante de FG – 01 ou FG – 02
Tempo que o servidor trabalha no IFSP Campus Araraquara
Tempo que o servidor ocupa sua atual Função Gratificada

Quadro 13 - Critérios analisados com uso da escala nominal.

Fonte: Próprio autor.

Tendo em vista que os objetivos propostos para esta dissertação envolvem principalmente o paradigma qualitativo, ressalta-se que os dados quantitativos colhidos pelos questionários são analisados qualitativamente a partir da triangulação na coleta de dados. A intenção é a análise do cenário relacionado à competência nas Funções Gratificadas e às particularidades da organização pública.

Estando esclarecida a metodologia de pesquisa, o próximo capítulo apresenta os resultados referentes ao estudo de caso propriamente dito e promove a discussão para atingimento de conclusões.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, inicialmente é caracterizado o cenário institucional do IFSP perante desafios e tendências para a gestão de competências no setor público, momento em que são identificadas as potencialidades e dificuldades neste ambiente. Em posse destas informações, é dado o delineamento do espaço ocupacional e construído o leque de competências das Funções Gratificadas alvos deste estudo.

Em seguida, tanto o leque de competências como as características de complexidade no trabalho destas Funções Gratificadas são postos em análise a partir da metodologia proposta no capítulo anterior, de forma que são extraídos alguns resultados desta investigação. Então, por fim, coloca-se tais resultados em discussão, com o objetivo de refletir a respeito das conclusões que podem ser tomadas a partir do estudo de caso.

5.1. Caracterização do cenário institucional do IFSP perante desafios e tendências para a gestão de competências no setor público

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia São Paulo (IFSP) é uma instituição pública federal na modalidade de autarquia que faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada de forma direta ao Ministério da Educação. É uma instituição *multicampi* voltada para a oferta de educação nas diferentes modalidades de ensino: básico, superior e profissional. Tem como objetivo principal a agregação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às práticas pedagógicas (IFSP, 2018).

Inicialmente foi criado em 1910, através do Decreto nº 7.566, com nome de Escola de Aprendizes e Artífices de São Paulo, cujo objetivo era oferecer a partir do Governo Federal o ensino primário e profissional de maneira gratuita (IFSP, 2016).

Em 1937, a partir de mudanças profundas na estrutura educacional do país, o nome da instituição foi alterado para Liceu Industrial de São Paulo (Lei nº 378) e posteriormente em 1942 para Escola Técnica de São Paulo (Decreto nº 4,127). Momento no qual o ensino técnico industrial passou a ser reconhecido pelo Ministério da Educação e onde foram oferecidos cursos

técnicos e pedagógicos. Ainda nesse processo, houve uma nova alteração na nomenclatura em 1965 para Escola Técnica Federal de São Paulo (Lei nº 3.552). (IFSP, 2016; 2018).

Em 1994, a partir da Lei nº 8.948, houve uma transformação gradativa das Escolas Técnicas Federais (ETFs) em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Com isso, em 1998, a Escola Técnica Federal de São Paulo tornou-se o Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo (CEFET/SP). Com a mudança, houve uma remodelação das estratégias de oferta de cursos, que possibilitou a implementação de cursos de graduação. (IFSP, 2016; 2018).

Em 29 de dezembro de 2008, através da Lei nº 11.892, o CEFET/SP transformou-se no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), sendo caracterizado como instituição de educação superior, básica e profissional (IFSP, 2016).

A partir desta transformação, o IFSP, assim como os demais institutos federais, passou a ter uma forte atuação na área de pesquisa e extensão, com o objetivo de promover o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas e ampliando seus benefícios à comunidade. Além disso, o IFSP passou a ter autonomia para criar e extinguir cursos e registrar diplomas dos cursos por ele oferecidos, exercendo, complementarmente, o papel de instituição acreditadora e certificadora de competências profissionais (IFSP, 2018).

O Quadro 14 apresenta o processo histórico das mudanças de nome da instituição e a principal motivação para isso.

Decreto ou lei que estabelece a mudança	Nova nomenclatura	Principal motivação
Decreto nº 7.566 de 23/09/1909	Escola de Aprendizizes e Artífices de São Paulo	Oferta, a partir do governo federal, de ensino primário profissional gratuito
Lei nº 378 de 13/01/1937	Liceu Industrial de São Paulo	Mudança profunda nas atribuições do então Ministério da Educação e Saúde
Decreto nº 4.127 de 25/02/1942	Escola Técnica de São Paulo	Incorporação de outras escolas à rede federal, padronização das nomenclaturas por todo Brasil e oferecimento de cursos formalizados
Lei nº 3.552 de 16/02/1959	Escola Técnica Federal de São Paulo	Unificar todas as escolas técnicas e instituições de nível superior do sistema federal
Decreto s/nº de 18/01/1999	Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo	Remodelação e expansão da oferta de ensino, passando a oferecer também cursos de graduação
Lei nº 11.892 de 29/12/2008	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	Ampliar a atuação em pesquisa e extensão, proporcionar maior autonomia às instituições e expandir a oferta de cursos (surgimento de programas de pós-graduação)

Quadro 14 - Histórico da mudança de nomes do IFSP.

Fonte: Próprio autor.

A amplitude de atuação do IFSP na sociedade é claramente observada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFSP 2014-2018 (2014), que estabelece a missão, os objetivos e metas desta organização, suas políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão e as projeções para infraestrutura física, acadêmica e de acervo. Além disso, reforça a importância da participação de toda a comunidade na construção deste plano, bem como estabelece políticas para o aprimoramento do corpo docente, discente e de técnicos-administrativos. Este documento é revisado por toda comunidade a cada quatro anos a fim de alinhar a atuação da organização às mudanças de cenário da sociedade.

Dessa forma, entende-se que o IFSP se preocupa com a condição que precede o desenvolvimento da gestão de competências no setor público levantada por Capano e Steffen (2012) e Silva e Mello (2013) ao definir e alinhar constantemente suas estratégias organizacionais como norte para que todas as outras ações dentro da organização possam ser eficientes em seus propósitos, com a preocupação, ainda, de que toda comunidade participe na construção deste cenário.

Também verifica-se que o IFSP se esforça para acompanhar as megatendências da administração no mundo moderno levantadas por Medeiros (2011) e Vargas (2011), já que neste documento são enaltecidos aspectos como:

- A democratização na construção do plano estratégico desta organização;
- A preocupação com o pensamento estratégico e sistêmico e a orientação para o futuro, exaltando sempre a importância da pesquisa e da extensão como caminhos para a inovação constante;
- A revisão constante dos planos estratégicos a fim de que estes sempre estejam adaptados à realidade social do entorno da organização, ciente de que estes ambientes são sumamente dinâmicos;
- A necessidade do estabelecimento de objetivos e metas que levem a resultados globais da organização e não apenas a resultados individualizados, determinando, para isso, diferentes prioridades.

Entretanto, no que tange às políticas de aprimoramento, principalmente, do corpo de técnicos-administrativos, o PDI não contempla ações que contribuam efetivamente para superação dos desafios relacionados à adequação das carreiras no serviço público que se encontram no Quadro 2, já que aborda o assunto apenas de maneira superficial. Neste caso, outro documento da organização se mostra mais efetivo, trata-se do Plano de Desenvolvimento

dos Integrantes da Carreira de Técnico-Administrativos em Educação (2018), que em suas proposições reconhece a excelência na gestão de pessoas como um caminho importante para o fortalecimento da imagem do IFSP junto à sociedade e, por isso, oferece metodologias para a organização em dois eixos principais: capacitação e aperfeiçoamento de pessoal e; avaliação de desempenho.

A metodologia proposta por este documento para a capacitação e aperfeiçoamento de pessoal baseia-se fortemente nos princípios da Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Sendo assim, oferece um programa pautado nos seguintes itens:

- Programas de desenvolvimento e formação: oferecer aos servidores formação inicial e continuada visando a obtenção de conhecimentos a respeito da missão e função social da instituição, das especificidades do serviço público e dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;
- Afastamento para qualificação: oferecer aos servidores, dentro de critérios preestabelecidos, a possibilidade de afastamento de suas atividades laborais para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*.
- Bolsa-auxílio: oferecer aos servidores, também dentro de critérios preestabelecidos, auxílio financeiro para participação em programas de educação formal (médio técnico, graduação e pós-graduação) em instituições de ensino privadas;
- Incentivo à qualificação: oferecer aos servidores, dentro dos parâmetros estabelecidos pela lei, incremento salarial quando estes atingem níveis de formação superiores aos exigidos pelo cargo que ocupam.

Observa-se pelas ações propostas que, apesar deste plano de desenvolvimento incentivar fortemente a participação dos servidores nos mais diversos programas de educação formal, ele oferece poucas possibilidades no desenvolvimento de fatores motivacionais e comportamentais, já que o único dos itens elencados (programas de desenvolvimento e formação) capaz de suprir esta necessidade, pela vivência deste pesquisador na instituição, não é efetivamente trabalhado da forma como está proposto. Sendo assim, perpetua-se a valorização do conhecimento acumulado como a única ferramenta de aperfeiçoamento dos técnicos-administrativos, fato que vai na contramão para a superação dos desafios apresentados por Pires et al. (2005).

Cabe ressaltar que a falta de mecanismos neste plano de desenvolvimento para superação destes desafios está intimamente associada à morosidade da Lei 11.091 em acompanhar a dinamicidade da gestão praticada contemporaneamente, colocando em evidência outro desafio apresentado por Silva e Mello (2013).

Já em relação ao outro eixo que este documento aborda, que é a avaliação de desempenho, a metodologia proposta pauta-se principalmente na progressão por mérito, ou seja, os servidores avançam na escala da carreira quando a métrica utilizada mostra que estes colaboradores obtiveram mérito suficiente no período analisado e, com isso, passam a incorporar um valor extra em suas remunerações, sempre respeitando o interstício proposto pela Lei 11.091. A métrica utilizada baseia-se nos seguintes critérios:

- Fatores de desempenho: a chefia imediata e o próprio servidor submetido ao processo avaliam o desempenho a partir de cinco quesitos (preparo profissional e qualidade de trabalho, adaptabilidade, assiduidade, qualidades individuais, iniciativa), pontuando-os em ótimo, bom, regular ou insatisfatório;
- Condições de trabalho: mais uma vez, a chefia imediata e o próprio servidor submetido ao processo avaliam, mediante a apresentação de diversas causas pessoais e do sistema possíveis, quais são as que impedem melhores desempenhos na organização;
- Equipe de trabalho: três servidores que fazem parte da mesma equipe de trabalho do servidor que está sendo submetido ao processo avaliam o desempenho de toda a equipe a partir de quatro critérios (qualidade de trabalho de toda a equipe, alcance dos resultados esperados, condições físicas do ambiente de trabalho, atuação da chefia imediata), pontuando-os em ótimo, bom, regular ou insatisfatório, além disso, possuem campos em aberto para justificarem suas respostas, darem sugestões, apresentarem necessidades de capacitação da equipe e relatarem as dificuldades ambientais de trabalho.

Apesar do modelo adotado para a avaliação de desempenho considerar atributos individuais importantes, com capacidade, inclusive, de mensurar e entregar *feedbacks* para a gestão, um problema recorrente no setor público e que foi levantado por Pires et al. (2005) acomete esta metodologia na organização alvo do estudo, que é a transformação deste processo em uma mera formalidade. As seguintes causas são atribuídas para este fenômeno no caso do IFSP:

- Servidores entendem que seus empregos estão ameaçados em caso de má avaliação e por isso acabam enxergando com maus olhos as chefias que aplicam de fato o procedimento, reforçando o que relata Neiva e Paz (2007) a respeito da forte presença de valores conservadores nos servidores públicos;
- Fenômenos culturais como o formalismo e compadrio, herdados do modelo burocrático de administração pública e citados por Bergue (2010), são ainda observados no perfil dos servidores;
- Devido à defasagem no reajuste salarial, os servidores assimilam a progressão por mérito como uma forma de repor minimamente as perdas inflacionárias da remuneração, não tratando a metodologia como um processo de avaliação e sim como uma formalidade para a escalada de níveis na carreira através do tempo.

É importante frisar também que os documentos institucionais consultados nesta dissertação não tratam do recrutamento de novos servidores ao IFSP, apenas evidenciam que o ingresso aos cargos é feito através de concurso público, entretanto, não relatam sobre possibilidades de análises mais aprofundadas a respeito dos perfis de indivíduos interessados na carreira, reforçando o *status quo* rígido e burocrático dos concursos públicos levantado por Farias e Gaetani (2002), Pires et al. (2005) e Silva e Mello (2013).

Passando a relatar mais especificamente sobre o IFSP Campus Araraquara, a demanda pela sua instalação na referida cidade foi criada conjuntamente pelas prefeituras da região, Associação Comercial e Industrial de Araraquara (ACIA), do próprio IFSP e do MEC, que identificaram na região atividades econômicas que poderiam ser exploradas, como o setor sucroalcooleiro, produção e manutenção aeronáutica, produção de suco cítrico, processamento e distribuição de gás natural e tecnologias em informática (IFSP, 2016).

Alavancada por estes órgãos e motivações, em 2007 foram dados os primeiros passos para a construção do Campus Araraquara, durante a Fase II do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica. Até que em 16 de agosto de 2010, o referido campus iniciou suas atividades (IFSP, 2016).

Atualmente, o IFSP Campus Araraquara conta com mais de uma centena de servidores, responsáveis por oferecer suporte aos diversos cursos ofertados pela instituição. O Quadro 15 mostra os cursos presenciais oferecidos atualmente pelo IFSP Campus Araraquara.

NÍVEIS	CURSOS
Superiores	- Engenharia Mecânica - Licenciatura em Matemática - Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas - Tecnólogo em Mecatrônica Industrial
Técnicos Concomitantes (a parte do Ensino Médio)	- Técnico em Informática - Técnico em Mecânica - Técnico em Mecatrônica
Técnicos Integrados (ofertados juntamente ao Ensino Médio)	- Técnico em Informática - Técnico em Mecânica

Quadro 15 - Cursos oferecidos pelo IFSP Campus Araraquara.

Fonte: Próprio autor com base nos dados de IFSP (2018).

Em relação à estrutura organizacional do IFSP Campus Araraquara, a Direção Geral é a função com colocação mais alta na pirâmide hierárquica. A escolha do servidor para esta ocupação é feita por meio de uma eleição direta, na qual tem direito a voto todos os servidores efetivos e substitutos e discentes regulares e egressos do campus. O servidor vitorioso nesta eleição exerce a função durante quatro anos.

Entretanto, para pleitear a função da Direção Geral, é necessário que o servidor se encaixe em alguns critérios, que estão pormenorizados na Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, no Decreto nº 6.986 de 20 de outubro de 2009 e na Resolução do Conselho Superior do IFSP nº 56 de 02 de agosto de 2016 que deflagrou o último processo eleitoral.

Respondem à Direção Geral as funções de Direção Adjunta Educacional e Direção Adjunta Administrativa. Cada uma dessas direções adjuntas, por sua vez, são responsáveis por uma série de coordenações, com exceção de algumas coordenações que respondem diretamente à Direção Geral, conforme pode ser visto na Figura 3.

Os servidores responsáveis por ocupar as direções adjuntas e coordenações são designados pela Direção Geral, que tem autonomia para usar os critérios que preferir na escolha destas funções (critérios técnicos ou democráticos, por exemplo).

As atribuições de cada direção e coordenação estão descritas no Regimento dos Campi do IFSP (2016), documento este que é parte integrante do Regimento Geral do IFSP (aprovado pela Resolução do Conselho Superior do IFSP nº 871 de 04 de junho de 2013). Já as remunerações destes servidores para ocupação destas funções podem ser consultadas na Lei nº 13.328 de 29 de julho de 2016.

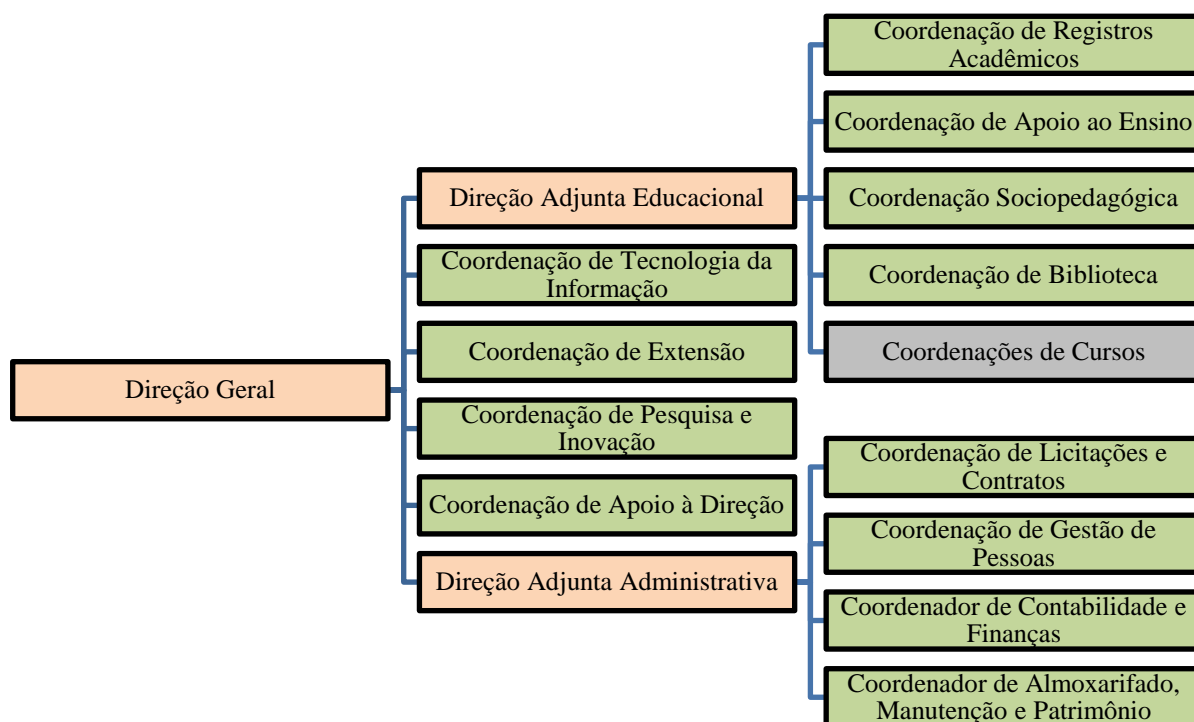


Figura 3 - Estrutura organizacional do IFSP Campus Araraquara.
Fonte: Próprio autor com base no Regimento dos Campi do IFSP (2016).

As coordenações existentes no IFSP Campus Araraquara são enquadradas na Lei nº 13.328 de 29 de julho de 2016 da forma mostrada pelo Quadro 16.

FUNÇÕES GRATIFICADAS	COORDENAÇÕES	SIGLA
FG – 01	Coordenação de Extensão Coordenação de Pesquisa e Inovação Coordenação de Registros Acadêmicos Coordenação de Licitações e Contratos	CEX CPI CRA CLT
FG – 02	Coordenação de Tecnologia da Informação Coordenação de Apoio à Direção Coordenação de Apoio ao Ensino Coordenação Sociopedagógica Coordenação de Biblioteca Coordenação de Gestão de Pessoas Coordenação de Contabilidade e Finanças Coordenação de Almoxarifado, Manutenção e Patrimônio	CTI CDI CAE CSP CBI CGP CCF CAP
FCC	Coordenações de Cursos	FCC

Quadro 16 - Funções Gratificadas existentes no IFSP Campus Araraquara.
Fonte: Próprio autor com base no Regimento dos Campi do IFSP (2016).

É perceptível que, ao descrever sucintamente as atribuições de cada função no campus, o Regimento dos Campi do IFSP (2016) reforça a rigidez nas estruturas hierárquicas, além disso, a concentração de decisões na figura da Direção Geral torna o processo decisório demasiadamente centralizado, fatos estes que remetem aos desafios impostos à gestão de competências levantados por Saraiva (2002) e Neiva e Paz (2007).

Entretanto, é importante ressaltar que este regimento oferece uma série de possibilidades para o delineamento do espaço ocupacional das Funções Gratificadas, já que detalha o que a organização espera dos servidores ocupantes destas funções. Cabe lembrar, ainda, que o foco desta pesquisa está nas Funções Gratificadas (FGs), exceto as Coordenações de Cursos (FCCs), que possuem particularidades próprias que não são relevantes neste estudo.

Considerando os apontamentos realizados até aqui, onde procurou-se explorar a capacidade dos documentos institucionais em avaliar o contexto institucional da organização juntamente com os subsídios oferecidos pelo referencial teórico para isso, apresenta-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 17.

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.

Quadro 17 - Potencialidades e dificuldades no cenário institucional do IFSP.

Fonte: Próprio autor.

A formulação deste cenário institucional juntamente com o potencial já destacado do Regimento dos Campi do IFSP (2016), embasam o delineamento das etapas seguintes da investigação nesta pesquisa: (1) o espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara e (2) a construção do leque de competências para este espaço ocupacional. Tais assuntos são tratados na próxima seção.

5.2. O espaço ocupacional e a construção do leque de competências das Funções Gratificadas

A partir das potencialidades e dificuldades identificadas no cenário institucional do IFSP como um todo e especificamente no IFSP Campus Araraquara, bem como considerando a capacidade detalhista que o Regimento dos Campi do IFSP (2016) proporciona no entendimento do que a organização espera de entregas das Funções Gratificadas, delinea-se o espaço ocupacional das FGs no IFSP Campus Araraquara seguindo a definição dada por Dutra (2004) para este conceito.

Entendendo o espaço ocupacional como a correlação entre complexidade e entrega, onde, à medida que o colaborador assume mais responsabilidades e atividades mais complexas, ele amplia seu espaço de atuação sem que para isso precise mudar de cargo na organização, propõe-se a sistematização das atribuições já delineadas no Regimento dos Campi do IFSP (2016), identificando as entregas esperadas pelo IFSP das Funções Gratificadas, conforme apresentado no APÊNDICE V.

Tendo como referência a sistematização mostrada no referido apêndice, propõe-se a definição do espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara a partir das seguintes entregas esperadas:

- O servidor deve deter o conhecimento e manter-se atualizado das rotinas formais e informais administrativas e burocráticas envolvidas com sua função, bem como sistemas, procedimentos operacionais padrões, leis, regulamentos, normas, portarias, editais e outras documentações importantes;
- O servidor deve manter bom relacionamento profissional com os demais servidores, contribuindo para o clima positivo dentro da organização e para o cumprimento dos objetivos que exigem interação entre diferentes servidores dentro da organização. Deve ser capaz de gerar empatia, conviver com as diferenças de opinião e deixar claro suas percepções. Deve respeitar as questões hierárquicas da organização e conseguir extrair harmoniosamente produtividade de seus subordinados;
- O servidor deve ser capaz de manter sob seu controle de maneira coordenada várias atividades e processos dos quais ele é responsável simultaneamente. Além disso, o servidor deve cumprir os objetivos que lhe foram propostos junto com os demais servidores da organização, sejam eles subordinados ou não;

- O servidor deve ser preocupado e conscientizado em manter os bens públicos executando plenamente suas funções, por isso, deve zelar pelo bom estado e manter organizado e atualizado todos os recursos, patrimônios, documentos, arquivos e informações sob sua responsabilidade, realizando vistorias periódicas e prestando contas adequadamente quando necessário;
- O servidor deve deter conhecimento profissional e técnico suficiente nas atividades em que irá atuar em sua coordenação, possuindo, preferencialmente, formações e boas referências nesta área de trabalho;
- O servidor deve manter boa relação profissional com pessoas e organizações externas ao IFSP, sendo capaz de articular interesses organizacionais com estes agentes sempre que preciso e promover parcerias, acordos, convênios e intercâmbios que compartilhem conhecimentos e experiências e que aumentem a influência positiva do IFSP na sociedade como um todo;
- O servidor deve ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da organização, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os servidores com quem interage. Orientado pela estratégia organizacional, deve estabelecer planos de ação concretos com base na análise de tendências do ambiente e criar condições para o cumprimento dos objetivos de longo prazo;
- O servidor deve ser capaz de tomar iniciativas em seu ambiente de trabalho com segurança e respeito à cultura organizacional, sentindo-se à vontade para compartilhar dúvidas e construir soluções coletivas junto aos demais servidores. Além disso, o servidor deve ter ciência de como a organização utiliza seus conhecimentos e, com isso, ser capaz de decidir e responsabilizar-se por suas ações, representando a organização em suas atitudes;
- O servidor deve ter como prioridade em qualquer decisão tomada atender aos objetivos organizacionais de ensino, pesquisa, inovação e extensão, entendendo que estes itens são a principal finalidade da organização e que devem ser o foco do comprometimento.

Cabe ressaltar que as Funções Gratificadas possuem grande importância estratégica para o IFSP Campus Araraquara, pois subsidiam tecnicamente através de seus recursos de gestão e coordenação a qualificação dos discentes com vistas na atuação profissional e no desenvolvimento de pesquisa e inovação, fortalecendo o desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional e estimulando a produção cultural, o empreendedorismo e o cooperativismo.

Dado o prévio delineamento do espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara, é estabelecido, juntamente com o apoio dos documentos institucionais e de autores explorados no referencial teórico, o leque de competências importantes para este espaço ocupacional, de acordo com a tipologia proposta por Coda (2016). Este leque é apresentado na Figura 4.

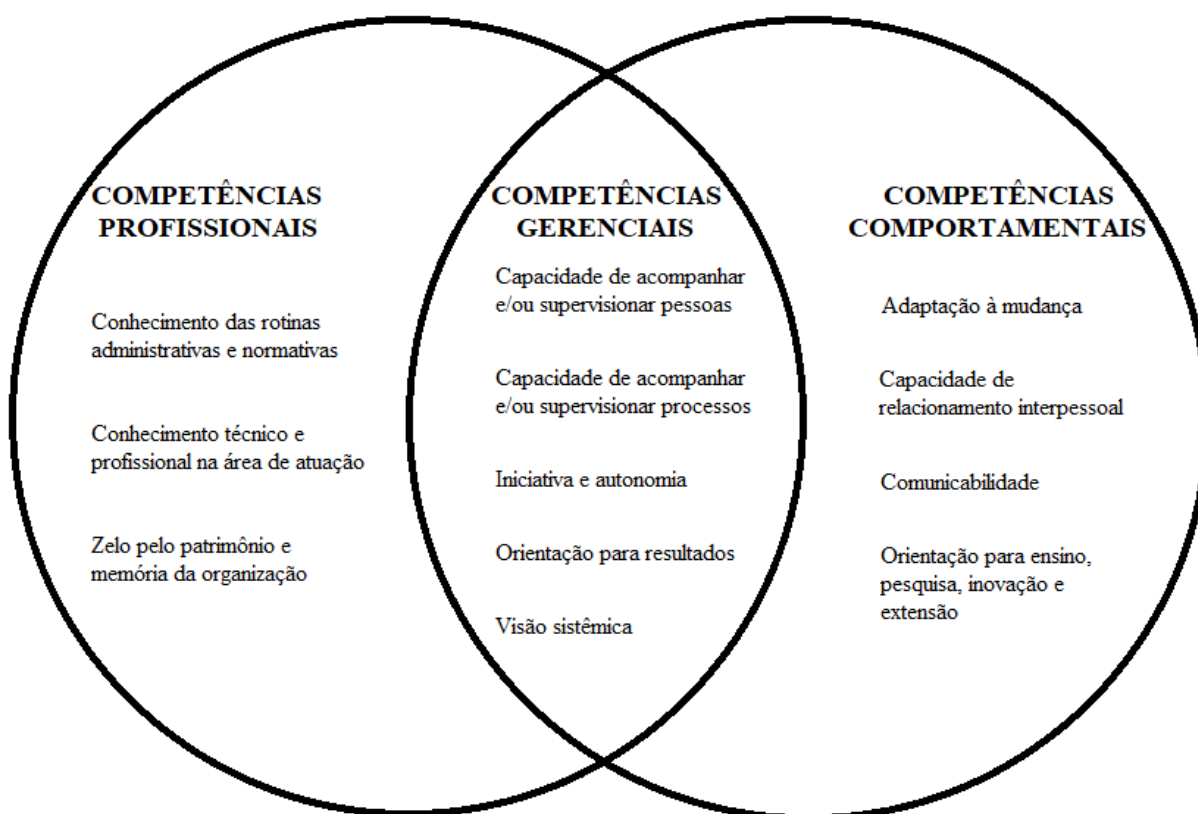


Figura 4 - Leque de competências das Funções Gratificadas no IFSP e suas tipificações.
Fonte: Próprio autor.

Assim, seguindo a metodologia proposta, uma vez definidas as competências, o próximo passo da pesquisa envolve a análise das respostas dadas pelos coordenadores administrativos ao questionário. Esta etapa do processo de investigação é detalhada na próxima seção.

5.3. Análise do leque de competências das Funções Gratificadas

Construído o leque de competências das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara, apresenta-se o levantamento das percepções dos próprios ocupantes das FGs feito por meio de questionário, no caso os coordenadores administrativos.

Antes de elucidar esta análise, é importante conhecer as características dos servidores que foram submetidos aos questionários. Subitamente, percebe-se uma alta adesão de resposta em ambos os questionários, já que de todos os diretores e coordenadores consultados apenas um coordenador se absteve de responder, fato este que contribui no fortalecimento da confiabilidade desta pesquisa e deixa clara a disposição destes servidores em contribuir no sentido de melhorias para a organização.

Além disso, é perceptível que, em relação à categoria de FG ocupada e ao tempo de serviço na organização, os servidores respondentes estão relativamente bem distribuídos, implicando afirmar que as percepções coletadas são bem universais e, portanto, também contribuem para a confiabilidade desta pesquisa. O mesmo é possível afirmar em relação ao tempo de trabalho ocupando determinada FG, já que a grande maioria executa suas atribuições há mais de um ano e meio e, por isso, possuem vivência na função. O Quadro 18 comprova estas afirmações ao apresentar as características dos coordenadores respondentes segundo os dados coletados pelas perguntas de escala nominal do questionário destinado a eles.

Perfil dos coordenadores	Possibilidades dadas para resposta	Número de respondentes (N=11)	Porcentagem (N=11)
Tipo de Função Gratificada	FG – 01	4	36,36%
	FG – 02	7	63,64%
Tempo de trabalho no IFSP Campus Araraquara	Menos de 2 anos	1	9,09%
	2 anos a 3 anos e 11 meses	3	27,27%
	4 anos a 5 anos e 11 meses	4	36,36%
	6 anos ou mais	3	27,27%
Tempo de trabalho na coordenação atual	Menos de 6 meses	2	18,18%
	6 meses a 11 meses e 29 dias	1	9,09%
	1 ano a 1 ano, 5 meses e 29 dias	0	0,00%
	1 ano e 6 meses ou mais	8	72,73%

Quadro 18 - Perfil dos coordenadores pesquisados.

Fonte: Próprio autor.

Cabe ressaltar ainda que a coleta de dados por meio dos questionários foi feita ao longo de três semanas, conforme o período detalhado no APÊNDICE II.

Estas características dos servidores respondentes ajudam na interpretação da análise estatística dos dados coletados, que agora sim é apresentada, seguindo a metodologia proposta e colocando as competências em ordem da maior média para a menor, conforme o Quadro 19.

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

Quadro 19 - Análise estatística e metodológica das competências das FGs.

Fonte: Próprio autor.

Verifica-se que a competência “Orientação para ensino, pesquisa, inovação e extensão” obteve média inferior a 4 nas percepções dadas pelos coordenadores e, por isso, foi considerada irrelevante para a pesquisa seguindo a metodologia proposta. Além disso, considerando as competências relevantes para a pesquisa, é notável a predominância das competências comportamentais entre as que possuem maior média aritmética, enquanto as competências profissionais estão entre as que possuem menor média. Tal fato está demonstrado no Quadro 20, ao realizar-se a média aritmética considerando o conjunto de competências presentes em cada tipologia.

Tipos de competências	Quantidade de competências pertencentes a cada tipo	Médias aritméticas das respostas (N=11)
Competências comportamentais	03	4,76
Competências gerenciais	05	4,43
Competências profissionais	03	4,39

Quadro 20 - Média aritmética considerando o conjunto de competências presentes em cada tipologia.

Fonte: Próprio autor.

Deste modo, posta a análise dos dados referentes à construção do leque de competências, na próxima seção, são apresentadas as características da complexidade no trabalho das Funções Gratificadas.

5.4. Análise das características da complexidade no trabalho das Funções Gratificadas

Conforme referencial teórico apresentado no Quadro 8, as dimensões de complexidade foram transformadas em perguntas tanto para os diretores como para os coordenadores, visando captar destas suas percepções a respeito das referidas dimensões. Feito isso, são apontados as médias aritméticas e o nível de complexidade - alto, médio ou baixo - para cada dimensão, conforme observado no Quadro 21.

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

Quadro 21 - Médias aritméticas e níveis de complexidade definidos para cada dimensão.

Fonte: Próprio autor.

A partir deste quadro, afere-se duas análises correlacionadas de comparação entre as respostas dadas pelos coordenadores e diretores: das sete dimensões apuradas, apenas em uma (decisões esperadas) o nível de complexidade atribuído e a média aritmética são inferiores na percepção dos diretores e; na percepção dos coordenadores quatro dimensões foram classificadas com alta complexidade, duas com média e uma com baixa, enquanto na percepção dos diretores sete foram classificadas com alta complexidade e uma com média.

Percebe-se, com estas análises, que na opinião dos diretores os níveis de complexidade no trabalho das FGs são mais altos que na opinião dos próprios ocupantes destas funções. Dessa forma, considerando que na maioria das dimensões a metodologia proposta mostrou alta complexidade no trabalho das FGs, é viável que os esforços da pesquisa sejam no sentido de atingir patamares mais altos de complexidade nas dimensões que obtiveram classificação média ou baixa segundo a percepção dos próprios ocupantes das FGs.

Finalizada a apresentação dos resultados da pesquisa, a próxima seção trata de refletir, a partir de todos resultados apresentados, a respeito do estudo de caso e promover a discussão dos assuntos referentes à pesquisa.

5.5. Discussões

Em relação ao cenário institucional do IFSP, verifica-se que, apesar das dificuldades levantadas e das heranças culturais e administrativas do período burocrático da administração pública, existe uma possibilidade ampla de desenvolvimento da gestão de competências nesta organização, já que os documentos norteadores evidenciam uma alta disposição em modernizar as ferramentas e modelos de gestão. Além disso, aspectos primordiais para avanços neste sentido já estão consolidados no IFSP, como pode ser visto na preocupação da instituição com suas questões estratégicas e em reconhecer a amplitude da gestão escolar.

A construção deste cenário possibilita também galgar para uma próxima etapa importante no processo de fortalecimento da gestão de competências proposto para a organização alvo do estudo, que é o delineamento do espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara. O referido delineamento possibilita que esta organização rompa com as limitações levantadas por Hipólito (2001) e Dutra (2004) a respeito do cargo como instrumento para expressar a realidade das relações colaborador/organização. Dessa forma, as entregas destacadas para o espaço ocupacional das FGs cumprem mais favoravelmente que o Regimento dos Campi do IFSP (2016) no dever que o IFSP Campus Araraquara tem em adaptar-se ao contexto atual de flexibilidade, aprendizado contínuo e proatividade.

Já em relação ao leque de competências construído, observa-se que a realidade do espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara reflete-se nas competências. Para isso tornar-se possível, indica-se a sistematização das diferentes perspectivas de competências levantadas por Barato (1998) e Bitencourt (2001) para uma abordagem mais prática e aplicada. A partir deste princípio, os conceitos de Hipólito (2001), Dutra (2004) e Coda (2016) para definição das competências mostraram-se mais adequados, pois englobaram todos aspectos importantes deste cenário.

Tal observação pode ser confirmada ao analisar o Quadro 19, já que das doze competências levantadas apenas uma não alcança a aceitação dos coordenadores seguindo a metodologia proposta, mostrando que de fato as competências espelham a realidade do espaço ocupacional destes servidores. Nesse mesmo sentido, este estudo reforça, assim como outros que utilizaram metodologias semelhantes (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009; RODRIGUES et al., 2012; BRASIL, 2013; TONETO JUNIOR, 2014; PICOLINI, 2015), que

a construção do leque de competências a partir de uma profunda análise bibliográfica somada a consideração das particularidades da organização é muito satisfatório quando aplicado na gestão pública.

Também se constata no Quadro 19, 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 FGs são insistentes em promover a participação de todos servidores nas atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão do campus, algo que não foi confirmado pela metodologia proposta, ao mostrar que na percepção dos coordenadores a competência “Orientação para ensino, pesquisa, inovação e extensão” é irrelevante.

O fato das competências comportamentais terem se destacado no levantamento dos dados pode ser entendido a partir da consideração de Le Boterf (2003), segundo ele, 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, o leque de competências construído contribui na organização alvo do estudo para 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 Pires et al. (2005), Silva e Mello (2013), Farias e Gaetani (2002) e Neiva e Paz (2007), uma vez que oferece possibilidades à Direção Geral de descentralizar o processo decisório de escolha dos servidores a ocuparem as FGs no IFSP Campus Araraquara, através de mecanismos institucionais e racionais de seleção baseados neste leque de competências, sem que, para isso, seja preciso abrir mão da isonomia, transparência e democracia.

No mais, 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.

Quanto às características de complexidade no trabalho das Funções Gratificadas, o *gap* identificado entre as percepções pode indicar que os coordenadores, ao vivenciarem *in loco* o dia-a-dia de suas FGs, 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 FGs 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 FGs.

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. O Quadro 22 propõe-se a indicar caminhos, baseados no referencial teórico, para o alcance da alta complexidade em todas as dimensões.

Dimensões que não alcançaram alta complexidade	Abordagens para elevação do nível de complexidade
Nível de trabalho e atuação	Os coordenadores devem não só apropriar-se do planejamento estratégico a fim de atingir os objetivos do setor em que atuam, mas também participar ativamente de sua construção. Também é importante que estendam suas relações além dos limites da instituição, alcançando maiores laços com a comunidade em que o IFSP Campus Araraquara está inserido
Nível de estruturação das atividades	A partir do desenvolvimento das competências gerenciais e do perfil de liderança nos coordenadores, bem como a criação de uma divisão de trabalho mais coesa, é possível que as FGs tenham suas atribuições mais dinamizadas, de maneira que os servidores ocupantes destas funções possam explorar mais sua inteligência criativa e construtiva
Trabalhos esperados	Os coordenadores devem executar suas atribuições também considerando a viabilidade futura de suas ações, procurando alinhá-las com a variedade cultural da instituição e de maneira que todos possam ter acesso aos serviços. Devem, ademais, formar suas próprias opiniões e conceitos a respeito do IFSP Campus Araraquara, indo além dos serviços propostos para seu setor

Quadro 22 - Abordagens para elevação do nível de complexidade nas dimensões necessárias.

Fonte: Próprio autor.

Cabe ressaltar que, conforme identificado no cenário institucional do IFSP, a organização incentiva a participação e a atuação de seus servidores no plano estratégico, tornando factível os caminhos apontados pelo Quadro 22.

Ainda sobre as características de complexidade, conclui-se que os levantamentos executados são capazes de contribuir, mais uma vez, no sentido de superar os desafios relacionados à adequação das carreiras e à seleção de servidores no serviço público, descritos por Pires et al. (2005), Silva e Mello (2013), Farias e Gaetani (2002) e Neiva e Paz (2007), já que oferecem informações, subsídios e ferramentas capazes de dinamizar o processo decisório de seleção dos servidores a ocuparem as FGs de maneira clara, objetiva e participativa e capazes também de estabelecer as entregas esperadas nestes espaços ocupacionais, situações estas que não estão contempladas em nenhum dos documentos institucionais.

A respeito do estabelecimento das entregas esperadas, este estudo também contribui para o alcance nesta organização dos preceitos tratados por Dutra (2004), pois, ao trabalhar o conceito de competência aliado à complexidade e ao espaço ocupacional das FGs, é possível mensurar a entrega e a agregação de valor do servidor para a organização, estabelecendo indicadores para valorização do indivíduo em conformidade com suas entregas.

Traçando uma perspectiva conjunta entre competências e complexidade nesta pesquisa, verifica-se que o desenvolvimento das competências por parte do coordenador auxiliará o mesmo no atingimento de patamares mais altos de complexidade e, conseqüentemente,

ampliará sua capacidade de entrega para a organização. O contrário também é factível, pois ao entender que as responsabilidades podem envolver maior ou menor 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.

Diante de tudo que foi exposto, entende-se que as potencialidades e dificuldades do cenário institucional do IFSP influenciam consideravelmente o espaço ocupacional das Funções Gratificadas que são alvos deste estudo. Observa-se isto tanto no leque de competências construído como também nas características de complexidade, que oferecem um panorama completo da atuação destas FGs.

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, conforme Figura 5.

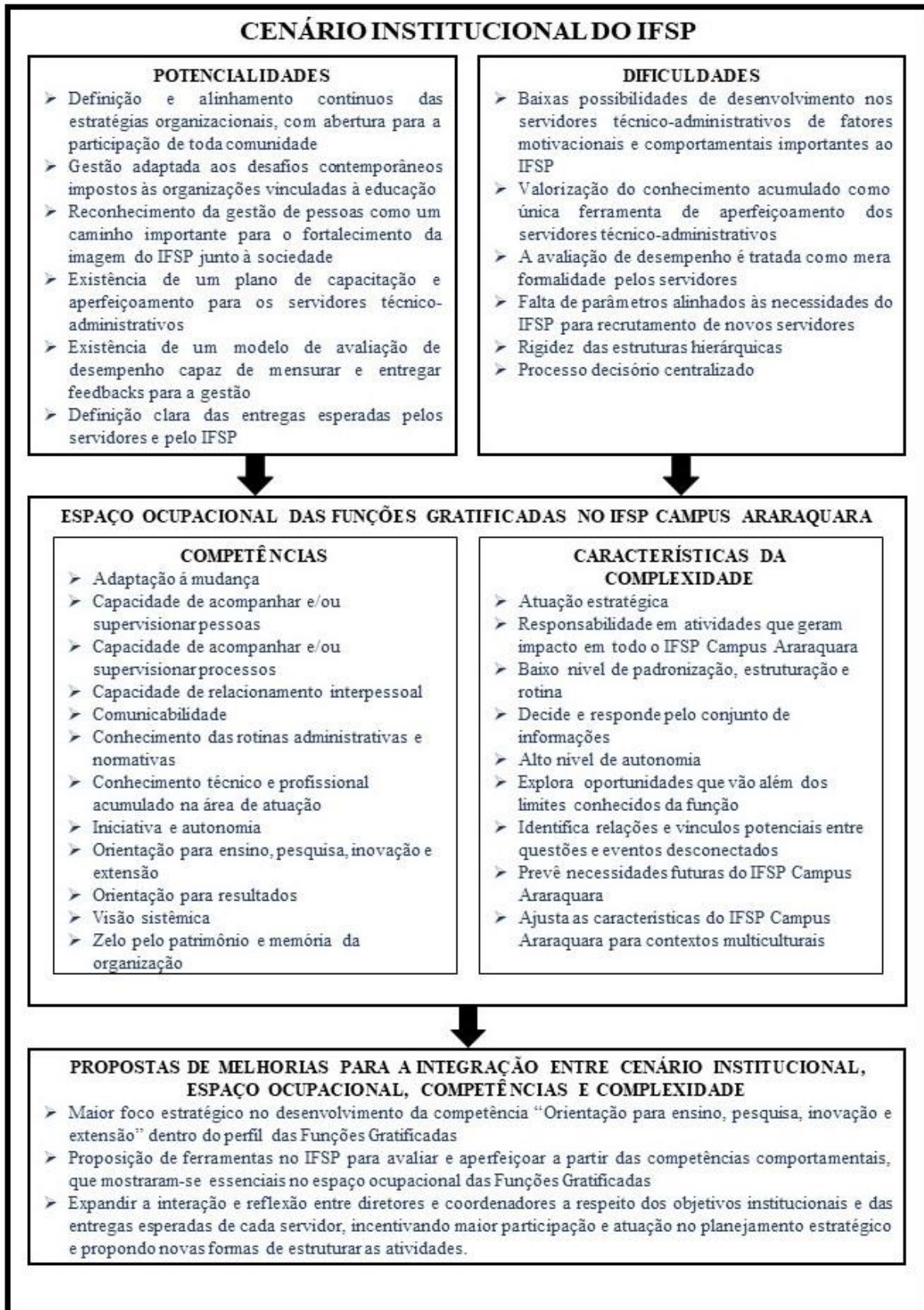


Figura 5 - Relação construtiva entre cenário, espaço ocupacional, competências e complexidade no IFSP.
Fonte: Próprio autor

A Figura 5 destaca que as potencialidades e dificuldades do cenário institucional do IFSP influenciam diretamente o espaço ocupacional das Funções Gratificadas e, conseqüentemente, suas competências e características de complexidade. Com o entendimento claro deste espaço ocupacional frente sua relação com o cenário organizacional, são apontadas propostas de melhorias para os desajustes entre as variáveis evidenciadas nesta pesquisa.

Com esta exposição, encerra-se este capítulo que trata dos resultados e discussões. No próximo e último capítulo são apresentadas as considerações finais referentes a esta dissertação, incluindo limitações e sugestões para pesquisas futuras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de contribuir para o estudo de complexidade e de competências no espaço ocupacional das organizações públicas, esta dissertação propôs-se a analisar as competências e características da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara. Acredita-se que este objetivo foi alcançado, já que os resultados da dissertação trazem uma série de contribuições à instituição alvo do estudo que podem refletir-se em melhorias nas sistemáticas de gestão, a saber: (1) aproximação de conceitos teóricos à realidade prática da instituição; (2) investigação ampla, a partir dos documentos institucionais, da gestão estratégica praticada pela instituição, colocando de maneira clara o que precisa ser melhorado e o que pode ser aproveitado no que diz respeito à gestão de competências; (3) verificação estratégica e operacional dos resultados e entregas esperados pela instituição da atuação das Funções Gratificadas, que possibilita a racionalização dos processos de seleção e avaliação destas funções, diminuindo, conseqüentemente, a subjetividade na tomada de decisão; (4) identificação de desajustes entre cenário institucional, espaço ocupacional, competências e complexidade, que viabilizam propostas de melhorias para a melhor integração entre estes elementos.

No que diz respeito à administração pública, o referencial teórico consultado por este estudo aponta, frente a um contexto de mudança da macrogestão (ABRUCIO, 2007; SALIONE, 2013), uma série de desafios estratégicos, culturais, de recrutamento e carreira a serem superados pela gestão de competências (CAPANO; STEFFEN, 2012; SILVA; MELLO, 2013; SARAIVA, 2002; NEIVA; PAZ, 2007; PIRES et al., 2005; FARIAS; GAETANI, 2002). Além disso, aponta diversos estudos que relacionam o conceito de competência ao ambiente organizacional de instituições públicas, alguns deles promovendo, inclusive, soluções práticas a problemas específicos (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009; RODRIGUES et al., 2012; BRASIL, 2013; TONETO JUNIOR, 2014; PICOLINI, 2015).

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 (DUTRA, 2004; LE BOTERF,

2003; UBEDA, 2003; HIPÓLITO, 2001; CODA, 2016) e a investigação da complexidade (JAQUES, 1994; ROWBOTTON; BILLIS, 1987; STAMP, 1993; HIPÓLITO, 2001; DUTRA, 2004) 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 mostrou-se 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 FGs 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 dissertação busca contribuir 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.

Além disso, esta dissertação também evidencia que a gestão pública praticada em um ambiente escolar, como é o caso do IFSP, requer maiores esforços de flexibilidade, trabalho em equipe, planejamento e liderança, de tal forma que é primordial que gestores exerçam uma postura participativa que alcance questões culturais e éticas importantes ao desenvolvimento humano. Fica claro que o IFSP se esforça nesse sentido ao promover a democratização e revisão constante do planejamento estratégico, entretanto ainda é possível aprimorar, encontrando um caminho de ações cada vez mais coeso com as novas e complexas atribuições que são exigidas da educação nesta sociedade do conhecimento.

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

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.

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. 6.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

ALVARIÑO, C. et al. **Gestión escolar: Un estado del arte de la literatura**. Santiago, 2000. Disponível em: <www.educarchile.cl>. Acesso em: 15 fev. 2018.

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.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR Scorecard – Linking people, strategy and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BEECK, S. O.; HONDEGHEM, A. Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future. **Public Employment and Management Working Party 2009**. Paris: OECD, 2010. 119 p.

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.

BOOG, G. **O desafio da competência**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.

BORRÁS, M. A. A. **Recursos humanos para o agrobusiness brasileiro: perfil da oferta de profissionais no mercado nacional.** 2000. 271 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance.** New York: John Wiley, 1982.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Desempenho e Desenvolvimento Institucional. **Guia da gestão da capacitação por competências.** Brasília, 2013.

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.

BRUCE, C. **On competence.** Disponível em: <www.ped.gu.se>. Acesso em: 15 fev. 2018.

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.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

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.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Towards a holistic model of professional competence.** Journal of European Industrial Training. v. 20, n. 5, p. 20-30. 1996.

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.

CRAVINO, L. Conceptos y herramientas de management. **Administración de Desempeño**. Buenos Aires, n. 24. 1997.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, L. **The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Brisbane.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**. v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v. 1, n. 2, p. 1-20, abr./jun. 2009.

DURAND, T. Forms of incompetence. **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad.

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.

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002.

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.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196. 2001.

GARAVAN, T. N.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace Learning**. v. 13, n. 4, p. 144-163, 2001.

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. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. **Conferência...** Florianópolis: Anpad.

_____. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

IFSP. **Projeto Pedagógico do Curso Superior de Engenharia Mecânica**. 2016. Disponível em: <arq.ifsp.edu.br>. Acesso em: 15 fev. 2018.

_____. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**. Disponível em: <www.ifsp.edu.br>. Acesso em: 15 fev. 2018.

JAQUES, E. **Equitable payment: a general theory of work, differential payment and industrial progress**. Londres: Pelican Books, 1967

_____. **Human capability**. Falls Church: Cason, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAWER, E. Competencies: a poor foundation for the new pay. **Compensation and Benefits Review**. p. 20-26, nov./dec. 1996.

LEÃO, A. C. **Introdução à administração escolar**. 3. ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1953.

LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

_____. Construire la competence collective de l'entreprise. **Gestion**. v. 22, n. 3. 1997.

_____. **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.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MEDEIROS, M. L. **Gestores escolares**: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo no estado de São Paulo. 2011. 235 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto.

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

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.

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.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**. v. 33, n. 7, p. 48-56, jul. 1996.

PERRENOUD, P. **Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?** Disponível em: <www.unige.ch>. Acesso em: 15 fev. 2018.

PICOLINI, A. C. **Sistemática de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências**. 2015. 131 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, Pró-reitoria de Pós-graduação, São Carlos.

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.

RHINOW, G. **Dinâmica da aprendizagem voltada para a competitividade**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: USP, 1952.

RODRIGUES, M. P. Gestão das competências dos servidores técnico-administrativos em educação: o caso no Instituto Federal Fluminense Campus Itaperuna. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32, 2012, Bento Gonçalves. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: as contribuições da Engenharia de**

Produção... Bento Gonçalves. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

RUAS, R. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações**: uma relação de futuro? In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMPETIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO, 1999, São Paulo.

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.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Göteborg: BAS, 1996.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livros, 2007.

SANTOS, L. A. Planos de carreira e classificação de cargos no serviço público federal: evolução e tendências. In: MORAES, M. V. E. et al. **Recursos humanos no setor público**. Brasília: ENAP, 1994.

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.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C.; ILES, P. (org.). **Managing Learning**. London: Routledge, 1994. p. 57-69.

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.

TONETO JUNIOR, R. Sistema USP de oportunidades. **Revista Espaço Aberto**. São Paulo, n. 161, jun. 2014. Disponível em: <www.usp.br/espacoaberto>. Acesso em: 15 fev. 2018.

UBEDA, C. L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. 2003. 117 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia, São Carlos.

VARGAS, G. M. G. Administración de la educación sustentada en la teoría de la complejidad: un enfoque emergente en la sociedade de la información. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 27-43, jan./abr. 2011.

VIEIRA, S. L. et al. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

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

In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIA, 1996. Rio de Janeiro. ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência...** Rio de Janeiro: Ciet.

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

APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



Programa de Pós-Graduação em
Gestão de Organizações e Sistemas Públicos



São Carlos, 18 de maio de 2017.

Prezado Sr. Diretor Geral do IFSP Campus Araraquara,

Realizo uma pesquisa de Mestrado intitulada “Competências, complexidade e espaço ocupacional: um estudo de caso sobre as funções gratificadas no IFSP Campus Araraquara”, vinculada à Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFSCar (www.propg.ufscar.br) e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (www.ppggosp.ufscar.br).

O objetivo principal da pesquisa é determinar os fatores que são importantes para o estabelecimento de indicadores baseados na gestão por competências que auxiliem na definição adequada dos profissionais que ocuparão as Funções Gratificadas no IFSP.

A relevância desta pesquisa está na necessidade cada vez mais crescente das organizações públicas buscarem adaptação de seus sistemas de gestão de recursos humanos ao ambiente complexo em que estão inseridas de transformação da sociedade. Além disso, ainda são poucos os estudos que propõem soluções práticas nesse sentido, ao mesmo tempo em que os desafios dentro do serviço público são grandes (estratégicos, culturais, de recrutamento, de carreira, entre outros).

Nesse sentido, venho solicitar a valiosa colaboração de alguns servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) – Campus Araraquara para participarem respondendo a um questionário. Mais especificamente, gostaria de contar com a colaboração dos atuais coordenadores que exercem alguma função gratificada e dos atuais diretores.

Cabe ressaltar que a participação dos servidores é voluntária e que se trata de uma pesquisa acadêmica, cujos resultados serão de uso restrito e confidencial, não requerendo nenhuma interferência de ordem estratégica da instituição. Além disso, será mantido o anonimato dos servidores que se dispuserem a participar.

Visto que existe um Termo de Cooperação entre IFSP e o Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar, visto também que o pesquisador possui vínculo empregatício com a instituição a ser estudada e certo de sua cooperação com a evolução acadêmica dentro do serviço público, solicito o envio de um aceite, caso esteja de acordo, para que os questionários sejam aplicados no segundo semestre de 2017.

Um exemplar da dissertação de Mestrado será enviado posteriormente à instituição, para que esta tome conhecimento dos resultados obtidos e para que benefícios práticos possam ser identificados, caso haja interesse.

Agradeço antecipadamente e fico no aguardo de uma resposta,

Cordialmente,



Matheus Bossi Minale

Mestrando em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

E-mail: mminale27@hotmail.com

Orientadora da pesquisa: Prof^a Dra. Cristina Lourenço Ubeda

E-mail: cristina-ubeda@ufscar.br

APÊNDICE II – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DA DISSERTAÇÃO

DATA	ATIVIDADES DE COLETA DE DADOS
09/01/2017 à 17/05/2017	Realização das primeiras investigações bibliográficas para estabelecimento do suporte teórico para as demais técnicas de coleta de dados.
18/05/2017 à 23/05/2017	Tratativas relacionadas à pesquisa e à coleta de dados com o IFSP Campus Araraquara: envio da carta de apresentação da pesquisa, conversas com a Direção Geral e recebimento do ofício autorizando as atividades de coleta de dados.
26/06/2017	Realização da banca de qualificação, onde foram apresentadas sugestões de melhorias para a dissertação.
27/06/2017 à 14/11/2017	Adequação e melhorias na investigação bibliográfica e realização da análise de documentos institucionais para mapeamento das competências.
27/06/2017 à 19/11/2017	Fechamento dos questionários alinhados à investigação bibliográfica e à análise documental realizadas.
20/11/2017 à 07/12/2017	Aplicação dos questionários e recebimento destes preenchidos.
08/12/2017 à 22/12/2017	Organização e tabulação das respostas obtidas através dos questionários.
02/01/2018 à 09/02/2018	Análise dos dados tabulados e formulação dos resultados e conclusões da pesquisa.
09/02/2018 à 09/03/2018	Preparativos para a defesa, últimos ajustes e finalização da dissertação.
13/03/2018	Defesa da dissertação.

APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO DIRETORES

Questionário direcionado às direções para levantamento de suas percepções e opiniões a respeito de questões ligadas a complexidade no trabalho desenvolvido no IFSP Campus Araraquara

Venho convidá-lo(a) a participar da pesquisa intitulada “Análise das competências e da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara” respondendo o questionário que está a seguir.

O objetivo desta pesquisa é analisar as competências e características da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas em uma organização pública de ensino médio, técnico, tecnológico e superior.

Como pode ver, sua participação como Diretor(a) é de extrema importância para o desenvolvimento desta pesquisa. Além disso, este estudo pretende oferecer soluções práticas dentro de seus objetivos que poderão ser aplicadas no ambiente de trabalho.

As questões elaboradas neste questionário são embasadas no referencial teórico de competências, complexidade e espaço ocupacional, em outras pesquisas semelhantes que foram aplicadas em organizações públicas e em documentos institucionais do IFSP.

Desde já agradeço pela sua participação e deixo claro que as informações prestadas ficarão sob absoluto sigilo e, em hipótese alguma, serão citados os nomes dos envolvidos.

Matheus Bossi Minale
Mestrando em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos
Universidade Federal de São Carlos
Orientadora da pesquisa: Prof.^a Dra. Cristina Lourenço Ubeda

1- Marque com um X na coluna que melhor indicar sua opinião sobre as Funções Gratificadas sob sua chefia:

Indique a concordância com as afirmações sobre dimensões de complexidade no trabalho das Funções Gratificadas sob sua chefia.		(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Nem concordo, nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
1	Os(as) coordenadores(as) sob minha chefia são encarregados(as) por decisões estratégicas do IFSP Campus Araraquara.					
2	Os(as) coordenadores(as) sob minha chefia são responsáveis por atividades que geram impacto em todo o IFSP Campus Araraquara.					
3	As atividades exercidas pelos(as) coordenadores(as) sob minha chefia possuem baixo nível de padronização, bem como, pouca estruturação e rotina.					
4	A partir do conjunto de dados, conhecimentos e características que formam o IFSP Campus Araraquara, os(as) coordenadores(as) sob minha chefia são responsáveis por tomar decisões e por responder as mesmas.					
5	Os(as) coordenadores(as) sob minha chefia contam com alta autonomia para executar suas atribuições no IFSP Campus Araraquara.					
6	Os(as) coordenadores(as) sob minha chefia são responsáveis por explorar oportunidades que vão além dos limites conhecidos na função.					
7	Os(as) coordenadores(as) sob minha chefia são responsáveis por prever necessidades futuras do IFSP Campus Araraquara.					

APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO COORDENADORES

Questionário direcionado às coordenações para levantamento de suas percepções e opiniões a respeito de questões ligadas a complexidade no trabalho desenvolvido no IFSP Campus Araraquara

Venho convidá-lo(a) a participar da pesquisa intitulada “Análise das competências e da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas no IFSP Campus Araraquara” respondendo o questionário que está a seguir.

O objetivo desta pesquisa é analisar as competências e características da complexidade no espaço ocupacional das Funções Gratificadas em uma organização pública de ensino médio, técnico, tecnológico e superior.

Como pode ver, sua participação como Coordenador(a) é de extrema importância para o desenvolvimento desta pesquisa. Além disso, este estudo pretende oferecer soluções práticas dentro de seus objetivos que poderão ser aplicadas no ambiente de trabalho.

As questões elaboradas neste questionário são embasadas no referencial teórico de competências, complexidade e espaço ocupacional, em outras pesquisas semelhantes que foram aplicadas em organizações públicas e em documentos institucionais do IFSP.

Desde já agradeço pela sua participação e deixo claro que as informações prestadas ficarão sob absoluto sigilo e, em hipótese alguma, serão citados os nomes dos envolvidos.

Matheus Bossi Minale
Mestrando em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos
Universidade Federal de São Carlos
Orientadora da pesquisa: Prof.^a Dra. Cristina Lourenço Ubeda

1. Sua Função Gratificada é FG – 01 ou FG – 02? FG – 01 FG – 02**2. Há quanto tempo você trabalha no IFSP Campus Araraquara?** Menos de 2 anos 2 anos a 3 anos e 11 meses 4 anos a 5 anos e 11 meses 6 anos ou mais**3. Há quanto tempo você ocupa esta coordenação? (Favor considerar também na somatória do tempo outras oportunidades em que ocupou esta coordenação).** Menos de 6 meses 6 meses a 11 meses e 29 dias 1 ano a 1 ano, 5 meses e 29 dias 1 ano e 6 meses ou mais**4. Preencha com um X na coluna que melhor indicar sua opinião:**

Indique a concordância com as afirmações sobre dimensões de complexidade no trabalho de uma Função Gratificada.		(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Nem concordo, nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
1	Sou encarregado(a) por decisões estratégicas do IFSP Campus Araraquara.					
2	Sou responsável por atividades que geram impacto em todo o IFSP Campus Araraquara.					
3	Minhas atividades possuem baixo nível de padronização, bem como, pouca estruturação e rotina.					
4	A partir do conjunto de dados, conhecimentos e características que formam o IFSP Campus Araraquara, sou responsável por tomar decisões e por responder as mesmas.					
CONTINUA NO VERSO DA FOLHA...						

5	Tenho alta autonomia para executar minhas atribuições de coordenador(a) no IFSP Campus Araraquara.					
6	Sou responsável por explorar oportunidades que vão além dos limites conhecidos da função.					
7	Sou responsável por prever necessidades futuras do IFSP Campus Araraquara.					

Indique o grau de importância que você confere para cada competência a seguir na execução de seu trabalho como coordenador(a).		(1) Muito insignificante	(2) Insignificante	(3) Nem importante, nem insignificante	(4) Importante	(5) Muito importante
1	Adaptação à mudança					
2	Capacidade de acompanhar e/ou supervisionar pessoas					
3	Capacidade de acompanhar e/ou supervisionar processos					
4	Capacidade de relacionamento interpessoal					
5	Comunicabilidade					
6	Conhecimento das rotinas administrativas e normativas					
7	Conhecimento técnico e profissional acumulado na área de atuação					
8	Iniciativa e autonomia					
9	Orientação para ensino, pesquisa, inovação e extensão					
10	Orientação para resultados					
11	Visão sistêmica					
12	Zelo pelo patrimônio e memória da organização					

APÊNDICE V – DELINEAMENTO DO ESPAÇO OCUPACIONAL E CONSTRUÇÃO DO LEQUE DE COMPETÊNCIAS

Conhecimento das rotinas administrativas e normativas	
Descrição: O servidor detém o conhecimento e mantém-se atualizado das rotinas formais e informais administrativas e burocráticas envolvidas com sua função, bem como sistemas, procedimentos operacionais padrões, leis, regulamentos, normas, portarias, editais e outras documentações importantes.	
FGs	Atribuições
Coordenação de Apoio à Direção (CDI)	Revisar e encaminhar os atos administrativos e normativos da Diretoria Geral do Campus.
	Encaminhar, revisar e controlar documentação e correspondência no âmbito da Direção.
	Controlar a agenda diária da Diretoria Geral do Campus.
	Coordenar as atividades administrativas da Direção.
	Responsabilizar-se pelo cerimonial e eventos da Diretoria Geral, coordenando atividades internas e externas ao Campus para realização dos mesmos.
	Criar condições para o cumprimento das ações propostas pelo PDI, no nível operacional, de maneira a permitir a viabilização das ações propostas.
	Responsabilizar-se pelas atividades de Documentação e Arquivo.
Coordenação de Tecnologia da Informação (CTI)	Prestar informações relativas ao procedimento dos dados de censo escolar, sistema de informações gerenciais, censo do ensino superior e outros, quando solicitado.
	Viabilizar e implantar as atividades descritas no PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação) e resoluções do comitê gestor de TI (Tecnologia da Informação) do IFSP.
	Criar condições para o cumprimento das ações propostas pelo PDI, no nível operacional, de maneira a permitir a viabilização das ações propostas.
Coordenação de Extensão (CEX)	Prospectar mecanismos de fomento para viabilizar recursos para execução das atividades de extensão.
	Proceder ao registro e manter sob sua guarda documentos de estágio dos(as) alunos(as).
	Identificar, divulgar, cadastrar e registrar dados das visitas técnicas programadas.
	Promover cursos de extensão, cursos de formação inicial e continuada (FIC), cursos de curta duração e de projetos sociais.
	Acompanhar e orientar o corpo docente na construção de Projetos Pedagógicos dos Cursos de Formação Inicial e Continuada.
	Encaminhar a Direção Geral do Campus minutas de editais para seleção de discentes para os Cursos no âmbito da Extensão.
	Proceder o registro dos alunos no SISTEC.
	Zelar pelas políticas de extensão do IFSP.
	Orientar os coordenadores, orientadores e/ou supervisores de estágio em relação à legislação, documentação e atividades em parceria.
	Responsabilizar-se pela contratação dos serviços de transporte necessários à realização de visitas técnicas e outros eventos de caráter educacional.
	Assegurar a legalidade dos procedimentos formais da visita técnica, assim como o transporte.
	Auxiliar e atuar na promoção de minicursos, projetos, eventos, encontros, palestras, feiras e mostras relativas à cultura popular e sua relação com a educação, comunicação social, direitos humanos, meio ambiente, ciência e tecnologia, esporte e lazer.
	Responsabilizar-se pela certificação de atividades de extensão do Campus, tais como palestras, minicursos, fóruns, etc., mantendo o registro dessas atividades.
	Propor, em conjunto com os diversos setores do IFSP, a celebração de convênios instituições públicas e privadas, para viabilizar a realização de estágios supervisionados.
	Criar condições para o cumprimento das ações propostas pelo PDI, no nível operacional, de maneira a permitir a viabilização das ações propostas.
Responsabilizar-se pelas atividades de integração Campus – Mundo do Trabalho.	
Coordenação de Pesquisa e Inovação (CPI)	Certificar a participação em eventos promovidos pela coordenadoria.
	Organizar e articular a participação de alunos nos diversos programas de iniciação científica e tecnológica em todos os níveis de ensino.

	Articular, apoiar e/ou elaborar projetos de pesquisa ou de inovação visando a participação do Campus em chamadas públicas ou outras fontes de recursos; os referidos projetos deverão estar sintonia com as políticas institucionais e com apreciação da Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação.
	Articular e atender às solicitações, recomendações e políticas estabelecidas da Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação.
	Orientar sobre o encaminhamento de projetos que envolvam atividades com seres humanos e/ou experimentos com animais para a devida apreciação do comitê de ética adequado.
	Orientar o inventor na gestão da propriedade intelectual.
	Zelar pelo cumprimento de legislações referentes à propriedade intelectual.
	Adequar a infraestrutura existente às necessidades dos diversos projetos de pesquisa e inovação e garantir sua confidencialidade.
	Orientar interessados no processo de buscas e consultas a bancos e bases de patentes nacionais e internacionais.
	Criar condições para o cumprimento das ações propostas pelo PDI, no nível operacional, de maneira a permitir a viabilização das ações propostas
	Encaminhar a Direção Geral do Campus, minuta do edital de seleção de discentes para Projetos de Iniciação Científica, inclusive voluntária.
Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)	Responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Pessoas.
	Realizar cálculos e lançamentos na folha de pagamento do mês vigente de: remunerações, auxílios (transporte, pré-escolar, alimentação) de retroativos provenientes de processos admissionais, entre outros.
	Efetuar o lançamento de Retribuição por Titulação dos servidores.
	Efetuar lançamentos no SIAPE referentes a: pagamento de ressarcimento saúde; pagamento de adicional noturno; pagamento de auxílio transporte; cadastro de servidores ingressantes; inclusão de dependentes; lançamento/inclusão de servidores ingressantes na folha de pagamento.
	Administrar o controle de frequência dos servidores do Campus.
	Conduzir o processo admissional de novos servidores, desde o primeiro contato, entrega de documentos e conferência até a formalização dos atos de posse e entrada em exercício.
	Encaminhar à Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP as informações referentes às faltas, atrasos e reposições de horas de trabalho e demais informações necessárias dos servidores do Campus.
	Acompanhar e dar apoio a execução de Concursos Públicos do Campus para servidores docentes e técnicos administrativos.
	Coordenar, orientar, acompanhar, avaliar e registrar as atividades e processos relacionados à manutenção e à progressão funcional dos servidores do Campus.
	Disponibilizar e lançar informações para a atualização dos sistemas SIAPE, SIAPECAD, SIGEPE e Sistemas IFSP.
	Efetuar lançamentos e o cadastro de servidores ingressantes no sistema SISAC, bem como acompanhar pendências.
	Coordenar o processo de “Avaliação de Desempenho” dos servidores em estágio probatório.
	Coordenar em conjunto com a Diretoria Adjunta de Ensino - DAE os processos seletivos para contratação de docentes substitutos.
	Coordenar processos seletivos para contratação, rescisões e/ou aditamentos contratuais de docentes substitutos e temporários.
	Divulgar, no âmbito do Campus, e observar o fiel cumprimento dos dispositivos legais, regulamentos e demais atos normativos pertinentes à Gestão de Pessoas.
	Organizar e manter atualizado o arquivo de legislação pertinente aos Recursos Humanos.
	Analisar para aprovação, através do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP, as prestações de contas de diárias recebidas pelos servidores e/ou colaboradores eventuais.
	Emitir declarações aos servidores para variadas finalidades.
	Efetuar lançamentos no sistema SCDP de solicitação de diárias e realização de prestação de contas dos mesmos.
	Desenvolver as atividades em consonância com as diretrizes emanadas pela Pró-reitoria de Administração – PRA.
	Acompanhar as prestações de contas dos responsáveis pelos “Suprimentos de Fundos” do Campus, verificando a regularidade no uso de cartões corporativos do Governo Federal e

Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF)	comunicando ao Ordenador de Despesa sobre qualquer irregularidade verificada no uso dos mesmos.
	Apropriar no SIAFI ou SIASG os contratos do Campus.
	Conciliar periodicamente os movimentos e saldos orçamentários em função dos valores contratuais empenhados.
	Controlar as liquidações de empenhos, inclusive a análise dos processos inscritos em restos a pagar, para possível cancelamento.
	Controlar o movimento e o saldo dos recursos orçamentários executados.
	Efetuar os procedimentos necessários para pagamento de despesas: emissão de empenhos, pré-empenho, liquidação das despesas e emissão de ordens bancárias.
	Manter as certidões do Campus em situação regular e responsabilizar-se pelas providências necessárias para regularização junto aos órgãos competentes quando vencidas.
	Proceder à conformidade contábil dos documentos lançados no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI.
	Proceder ao detalhamento orçamentário do plano interno do Campus, por unidade gestora responsável.
	Providenciar a abertura e acompanhamento das contas de depósito em garantia das empresas prestadoras de serviços para o Campus.
	Providenciar o cadastro dos servidores designados para administrar o “Suprimento de Fundos” do Campus através de cartão corporativo do Governo Federal junto ao Banco do Brasil.
	Registrar no SIAFI o resultado apurado na verificação realizada dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial.
	Verificar a disponibilidade orçamentária para alocação de recursos em processos que envolvam pagamento de despesas diversas.
	Verificar se os registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial efetuados pela Unidade Gestora foram realizados em observância às normas vigentes.
Coordenação de Licitações e Contratos (CLT)	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão Orçamentária e Financeira.
	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão Contábil.
	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Conformidade de Gestão.
	Acompanhar execução das compras e contratos E verificar o cumprimento dos contratos em vigor, celebrados entre a Unidade Gestora - UG e empresas prestadoras de serviços e fornecedoras de materiais.
	Coordenar a elaboração de Termos de Referência para contratação de serviços de manutenção, reformas ou ampliações necessárias.
	Elaborar editais de licitações, orientando sobre a modalidade de licitação a ser empregada.
	Subsidiar e elaborar os processos de aquisições através de dispensas e/ou inexigibilidades de licitações.
	Elaborar minutas de contratos e termos aditivos referentes a dispensas e inexigibilidades, encaminhando-os para análise e parecer da Procuradoria Jurídica – PJU.
	Alimentar e manter atualizados as informações de todos os sistemas governamentais no tocante aos processos de dispensas e inexigibilidades.
	Examinar toda a documentação enviada pelos fornecedores conforme determinação da lei, referentes ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF, cadastrando e atualizando os documentos apresentados pelos mesmos.
	Elaborar editais de licitação de serviços, submetendo-os à Procuradoria Jurídica - PJU para aprovação das minutas e coordenar a elaboração dos processos de licitação de materiais e serviços, submetendo-os à PRF para aprovação das minutas.
	Acompanhar as aberturas de licitações, dando suporte às Comissões de Licitações e aos Pregoeiros, na forma da Lei Federal nº 8.666/93, de 21.06.1993 e legislação complementar, ou sob nova lei que vier a substituí-la.
	Acompanhar o sistema de “Registros de Preços” e de “Cotações Eletrônicas”.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.
Analisar e opinar sobre a regularidade, oportunidade e conveniência para a Administração, visando instruir os processos de alterações de contratos, tais como aditamentos de prazos, objetos, valores e outras.	

	Coordenar e orientar as atividades dos representantes da Administração responsáveis pela fiscalização dos contratos.
	Operar e alimentar os sistemas informatizados inerentes a contratos, em especial os subsistemas do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG.
	Elaborar minutas de termos aditivos, oriundos dos processos licitatórios do Campus, encaminhando-as para análise e parecer da Procuradoria Jurídica – PJU.
	Registrar penalidades determinadas nos processos administrativos, por descumprimento contratual de fornecedores do Campus e, se pertinente, inserir registro de ocorrências no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF.
	Solicitar abertura de processos de contratos continuados no início do exercício com as informações orçamentárias e de fiscalização dos mesmos.
	Participar e colaborar com a montagem dos processos para as licitações e acompanhar a execução dos contratos
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas a Gestão de Compras e Licitações.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.
Coordenação de Almojarifado, Manutenção e Patrimônio (CAP)	Manter as certidões do Campus em situação regular e responsabilizar-se pelas providências necessárias para regularização junto aos órgãos competentes quando vencidas.
	Controlar a movimentação de veículos oficiais do Campus, bem como a sua conservação e uso em estrita observação da legislação vigente.
	Emitir guias de remessas de materiais permanentes do Campus.
	Proceder ao tombamento e avaliação da situação dos bens patrimoniais do Campus.
	Dar suporte a comissão designada para executar o “Inventário Anual de Bens Patrimoniais” e o “Inventário Anual do Almojarifado” do Campus, conforme legislação vigente.
	Responsabilizar-se pelo envio das Notas de Empenho aos fornecedores, bem como a cobrança para entrega e providenciar quando for o caso a solicitação de abertura de processo administrativo.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Manutenção.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Almojarifado e Patrimônio.
Coordenação Sociopedagógica (CSP)	Acompanhar as deliberações dos conselhos consultivos e deliberativos e promover suas implementações.
	Reunir subsídios para a construção, elaboração, atualização e reformulação do Projeto Político-Pedagógico do Campus.
	Acompanhar a implantação e o desenvolvimento da Política de Assistência Estudantil.
	Contribuir na ação docente quanto aos procedimentos pedagógicos.
	Elaborar documentos e relatórios conforme instruções do Campus e da Pró-reitoria de Ensino.
	Organizar e Participar do Conselho de Classe.
	Analisar ocorrências de indisciplina/infrações registradas e encaminhadas pela CAE, realizando os encaminhamentos, acompanhamentos, orientações, articulações e intervenções necessárias e específicas em cada caso.
Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA)	Emitir, confeccionar e arquivar todos os registros acadêmicos relativos ao corpo discente.
	Responsabilizar-se pela matrícula e rematrícula, quando houver, para todos os cursos oferecidos pelo campus, bem como atualizar os dados cadastrais dos alunos nos sistemas.
	Receber, protocolar e dar encaminhamento às solicitações do alunado bem como acondicionar seus pareceres.
	Inserir e atualizar os dados referentes ao corpo discente em sistemas internos e externos, zelando pela fidedignidade das informações e pelo cumprimento do prazo estabelecido.
	Expedir históricos escolares, guias de transferências, certidões, diplomas e outros documentos semelhantes, assinando-os, quando necessário juntamente com o Diretor Adjunto de Ensino e o Diretor Geral do Campus.
	Protocolar a entrega e arquivar os diários, após a conferência do coordenador de curso, com as assinaturas do professor responsável pela disciplina e do coordenador de curso; bem como proceder a alteração de notas quando solicitada.
	Executar os procedimentos necessários para emissão da identificação estudantil.
	Executar os procedimentos necessários para coleta dos dados e entrega dos diplomas.

	Elaborar ata e demais documentos oficiais referentes à formatura e colação de grau dos cursos superiores.
	Alterar, mediante documento expedido pela Coordenação de Curso ou de Área, os conceitos dos discentes, após a realização da Reavaliação, Recuperação ou Conselho de Classe.
	Encaminhar ao CSP lista com os alunos que não efetuaram matrícula.
	Zelar pelo cumprimento dos prazos estabelecidos em calendário escolar das atividades inerentes à CRA.
	Outras atividades inerentes a Coordenadoria de Registro Acadêmicos.
Coordenação de Apoio ao Ensino (CAE)	Distribuir as aulas nos respectivos ambientes.
	Registrar, publicar e acompanhar as reposições das aulas.
	Lançar no sistema acadêmico o horário das aulas.
	Emitir e divulgar os horários das aulas e acompanhar seu cumprimento.
	Acompanhar a implementação das Normas Acadêmicas.
	Acompanhar as deliberações dos conselhos consultivos e deliberativos e promover suas implementações.
	Participar e contribuir nas instâncias de planejamento pedagógico, no que for pertinente à CAE.
	Elaborar documentos e relatórios conforme instruções do campus e da Pró-reitoria de Ensino.
	Supervisionar o cumprimento das regras disciplinares estabelecidas no documento disciplinar institucional, mantendo registro das ocorrências diárias e providenciando o encaminhamento necessário.
	Participar na integração do estudante, especialmente na divulgação das normas acadêmicas e disciplinares.
	Participar do processo de integração de Docentes, orientando-os sobre os procedimentos em relação a essa Coordenadoria.
	Fornecer dados de infraestrutura de ensino para a definição de cursos e número de turmas a serem abertas.
	Proceder à criação das turmas no Sistema Acadêmico.
Proceder à atribuição de aulas no Sistema Acadêmico.	
Acompanhar e supervisionar o cumprimento das normas disciplinares estabelecidas no documento institucional, orientando e prevenindo infrações.	
Registrar as ocorrências de indisciplina dos estudantes, verificar os fatos, analisar as ocorrências/infrações e providenciar o encaminhamento ou a sanção necessária em cada caso.	
Coordenação de Biblioteca (CBI)	Coordenar e executar as atividades relacionadas aos processos técnicos e administrativos da biblioteca, visando o armazenamento, a recuperação e a disseminação da informação.
	Cumprir e fazer cumprir as diretrizes estabelecidas pelo Sistema de Bibliotecas do IFSP.
	Elaborar Termo de Referência e mapa comparativo e atestar as aquisições de acervo de acordo com as demandas do campus.
	Gestão da avaliação permanente do acervo.
	Gestão local do sistema de automação de bibliotecas.

Capacidade de relacionamento interpessoal	
Descrição: O servidor mantém bom relacionamento profissional com os demais servidores, contribuindo para o clima positivo dentro da organização e para o cumprimento dos objetivos que exigem interação entre diferentes servidores dentro da organização. É capaz de gerar empatia, conviver com as diferenças de opinião e deixar claro suas percepções. Respeita as questões hierárquicas da organização e consegue extrair harmoniosamente produtividade de seus subordinados.	
FGs	Atribuições
Coordenação de Apoio à Direção (CDI)	Assistir à Diretoria Geral do Campus em suas representações sempre que solicitado(a).
Coordenação de Tecnologia da Informação (CTI)	Coordenar os trabalhos de informática e elaborar estudos, por sua própria iniciativa e quando solicitado, objetivando a informatização dos diferentes setores e atividades.
	Com o apoio da Diretoria Adjunta de Ensino, orientar e treinar o pessoal na utilização dos recursos de informática do Campus.

	<p>Prestar assistência e prover manutenção aos diferentes sistemas e programas, auxiliando os usuários, inclusive, no manuseio dos equipamentos.</p> <p>Com apoio da Diretoria Adjunta de Ensino, prover manuais dos softwares utilizados no Campus e capacitar os usuários finais para boa utilização dos mesmos.</p> <p>Identificar e viabilizar, juntamente com a coordenadoria de gestão de pessoas, a necessidade de cursos de atualização e/ou capacitação em informática dos servidores técnico-administrativos.</p> <p>Desempenhar outras atividades pertinentes que lhe forem atribuídas pelo Diretor Geral do Campus.</p> <p>Atender às solicitações e recomendações da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional.</p>
Coordenação de Extensão (CEX)	<p>Estabelecer contatos e parcerias com a comunidade-alvo do(s) projeto(s) de extensão.</p> <p>Fomentar a cultura de inovação, de tecnologia social e de empreendedorismo.</p> <p>Promover, em conjunto com os diversos setores do IFSP, ações de parceria, acordos, convênios e intercâmbios com instituições de ensino pública ou privada, governos e órgãos não governamentais, movimentos sociais, nacionais e internacionais.</p> <p>Convocar e coordenar reuniões com os professores orientadores de estágio.</p> <p>Acompanhar o itinerário profissional e acadêmico do egresso, mantendo atualizado o banco de dados, promovendo encontros a cada dois anos.</p> <p>Promover cursos de extensão, cursos de formação inicial e continuada (FIC), cursos de curta duração e de projetos sociais.</p> <p>Acompanhar e orientar o corpo docente na construção de Projetos Pedagógicos dos Cursos de Formação Inicial e Continuada.</p> <p>Manter registro de dados necessários ao suporte, acompanhamento e divulgação das atividades, programas e de linhas e projetos de extensão desenvolvidos, mantendo uma melhor comunicação com os outros setores de forma sistemática.</p> <p>Orientar os coordenadores, orientadores e/ou supervisores de estágio em relação à legislação, documentação e atividades em parceria.</p> <p>Estimular e promover atividades de arte e cultura que valorizem a diversidade cultural brasileira.</p> <p>Apoiar e promover atividades que contribuam para a garantia do acesso aos bens culturais e ao respeito à diversidade cultural, dialogando com as Culturas Afro-brasileira e Indígenas.</p> <p>Auxiliar e atuar na promoção de minicursos, projetos, eventos, encontros, palestras, feiras e mostras relativas à cultura popular e sua relação com a educação, comunicação social, direitos humanos, meio ambiente, ciência e tecnologia, esporte e lazer.</p> <p>Propor, em conjunto com os diversos setores do IFSP, a celebração de convênios instituições públicas e privadas, para viabilizar a realização de estágios supervisionados.</p> <p>Propor a realização de cursos extraordinários, de acordo com as demandas da comunidade.</p> <p>Desempenhar outras atividades pertinentes que lhe forem atribuídas pelo Diretor Geral do Campus.</p> <p>Atender às solicitações e recomendações da Pró-Reitoria de Extensão e do Conselho de Extensão.</p> <p>Responsabilizar-se pelas atividades de integração Campus – Mundo do Trabalho.</p>
Coordenação de Pesquisa e Inovação (CPI)	<p>Apoiar e incentivar a implantação e consolidação de linhas e grupos de pesquisa no Campus, de acordo com os cursos existentes e com a força de trabalho.</p> <p>Incentivar, apoiar, mapear e supervisionar os projetos de pesquisa e de inovação do Campus assim como suas articulações com a sociedade e seus meios produtivos.</p> <p>Apoiar e incentivar a participação de pesquisadores e alunos de iniciação científica e tecnológica em eventos internos e externos.</p> <p>Organizar anualmente ao menos um evento de pesquisa e inovação.</p> <p>Fomentar a cultura de pesquisa e inovação e de tecnologia social.</p> <p>Organizar e articular a participação de alunos nos diversos programas de iniciação científica e tecnológica em todos os níveis de ensino.</p> <p>Articular, apoiar e/ou elaborar projetos de pesquisa ou de inovação visando a participação do Campus em chamadas públicas ou outras fontes de recursos; os referidos projetos deverão estar sintonia com as políticas institucionais e com apreciação da Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação.</p> <p>Incentivar o trabalho colaborativo e integrado de pesquisa e inovação entre os diferentes níveis de ensino.</p>

	Articular e atender às solicitações, recomendações e políticas estabelecidas da Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação.
	Colaborar no mapeamento dos aglomerados e arranjos produtivos locais, promovendo sua articulação com os cursos, grupos de pesquisa, projetos de inovação em todos os níveis.
	Assessorar o Diretor do Campus na operacionalização, promoção e gestão da pesquisa científica e de inovação, bem como dos recursos necessários.
	Prospectar, colaborar e/ou viabilizar convênios para projetos entre o Campus local, outros Campus com os meios produtivos.
	Desempenhar outras atividades pertinentes que lhe forem atribuídas pelo Diretor Geral do Campus.
	Atender às solicitações e recomendações da Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação.
Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)	Responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Pessoas.
	Atender, receber, protocolar, dar assistência e prosseguimento de demandas de servidores relativos a gestão de pessoas.
	Conduzir o processo admissional de novos servidores, desde o primeiro contato, entrega de documentos e conferência até a formalização dos atos de posse e entrada em exercício.
	Coordenar, orientar, acompanhar, avaliar e registrar as atividades e processos relacionados à manutenção e à progressão funcional dos servidores do Campus.
	Coordenar, recepcionar e acompanhar os processos admissionais de novos servidores.
	Manter a distribuição dos contracheques e demais documentos aos servidores do Campus.
	Participar do planejamento de Programas de Capacitação de Pessoal para os servidores do Campus.
	Coordenar em conjunto com a Diretoria Adjunta de Ensino - DAE os processos seletivos para contratação de docentes substitutos.
	Disponibilizar informações de processos de interesse do servidor e da Instituição.
	Acompanhar os processos de integração de novos servidores.
	Acompanhar a Coordenadoria de Apoio ao Ensino no controle de frequência dos docentes do Campus.
Desempenhar outras atividades pertinentes que lhe forem designadas pelo Diretor Geral do Campus.	
Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF)	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão Orçamentária e Financeira.
Coordenação de Licitações e Contratos (CLT)	Coordenar a elaboração de Termos de Referência para contratação de serviços de manutenção, reformas ou ampliações necessárias.
	Coordenar junto com os demais setores do Campus a previsão anual para aquisição de materiais de consumo e permanente.
	Elaborar editais de licitação de serviços, submetendo-os à Procuradoria Jurídica - PJU para aprovação das minutas e coordenar a elaboração dos processos de licitação de materiais e serviços, submetendo-os à PRF para aprovação das minutas.
	Acompanhar as aberturas de licitações, dando suporte às Comissões de Licitações e aos Pregoeiros, na forma da Lei Federal nº 8.666/93, de 21.06.1993 e legislação complementar, ou sob nova lei que vier a substituí-la.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.
	Acompanhar reuniões entre os fiscais de contrato e contratados a fim de se fazer cumprir o contrato firmado junto a administração do Campus.
	Analisar e opinar sobre a regularidade, oportunidade e conveniência para a Administração, visando instruir os processos de alterações de contratos, tais como aditamentos de prazos, objetos, valores e outras.
	Coordenar e orientar as atividades dos representantes da Administração responsáveis pela fiscalização dos contratos.
	Participar e colaborar com a montagem dos processos para as licitações e acompanhar a execução dos contratos.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas a Gestão de Compras e Licitações.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.

	Desempenhar outras atividades pertinentes que lhe forem designadas pelo Diretor Adjunto Administrativo do Campus.
Coordenação de Almoarifado, Manutenção e Patrimônio (CAP)	Manter as certidões do Campus em situação regular e responsabilizar-se pelas providências necessárias para regularização junto aos órgãos competentes quando vencidas.
	Acompanhar e orientar as atividades relacionadas com os setores de manutenção do Campus: prediais; vigilância; limpeza; veículos oficiais e outros.
	Acompanhar reformas, adaptações e melhorias nas dependências do Campus e, nos casos que envolvam serviços contratados, em conjunto com a fiscalização de contratos.
	Em conjunto com o setor solicitante conferir e inspecionar o material adquirido face às especificações de compras.
	Dar suporte a comissão designada para executar o “Inventário Anual de Bens Patrimoniais” e o “Inventário Anual do Almoarifado” do Campus, conforme legislação vigente.
	Comunicar aos setores competentes a distribuição do material permanente.
	Manter em boas condições de funcionamento e uso os equipamentos do Campus em conjunto com os setores responsáveis pelos bens.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Manutenção.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Almoarifado e Patrimônio.
	Desempenhar outras atividades pertinentes que lhe forem designadas pelo Diretor Adjunto Administrativo do Campus.
Coordenação Sociopedagógica (CSP)	Apresentar a comunidade escolar as ações vinculadas a Coordenadoria Sociopedagógica.
	Propor e promover ações de acolhimento e integração dos estudantes, junto aos professores e coordenadores de curso.
	Atender, orientar, encaminhar e acompanhar os estudantes e familiares no âmbito sociopsicoeducacional.
	Desenvolver, implantar e acompanhar programas e ações de apoio pedagógico, psicológico e social junto aos estudantes.
	Orientar o corpo docente no que se refere as necessidades dos estudantes no processo de ensino-aprendizagem.
	Elaborar instrumentos de pesquisas para compreender e analisar os motivos que levam a retenção e a evasão dos estudantes em parceria com outras instâncias do IFSP.
	Estabelecer parcerias para promoção de ações culturais e educativas na perspectiva da Inclusão e do enfrentamento a preconceitos e valorização as diversidades.
	Participar e contribuir nas instâncias de planejamento pedagógico.
	Organizar e participar de reuniões com pais, em articulação com a CAE, coordenador e professores do curso.
	Acompanhar e implementar políticas em conjunto com a Pró-reitoria de Ensino.
	Orientar os estudantes sobre os seus direitos e deveres como cidadãos.
	Contribuir na ação docente quanto aos procedimentos pedagógicos.
	Articular parcerias nas ações e promoção à saúde do estudante.
	Participar na elaboração e execução de projetos, em parceria com outras instâncias do IFSP, com o intuito de proporcionar a formação integral do estudante.
Dialogar com as instâncias de representação estudantil, como grêmios, centros acadêmicos e representantes de sala, auxiliando nos encaminhamentos necessários.	
Analisar ocorrências de indisciplina / infrações registradas e encaminhadas pela CAE, realizando os encaminhamentos, acompanhamentos, orientações, articulações e intervenções necessárias e específicas em cada caso.	
Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA)	Atender, pessoalmente, por e-mail ou por telefone alunos, pais, professores e público em geral nos assuntos referentes à CRA e encaminhá-los a outros setores, caso for necessário.
	Elaborar e publicar a escala da matrícula e rematrícula, promovendo sua divulgação, bem como os documentos necessários, junto à CTI.
	Atender às demandas da chefia imediata.
	Outras atividades inerentes a Coordenadoria de Registro Acadêmicos.
Coordenação de Apoio ao Ensino (CAE)	Realizar a comunicação e divulgação, referente às atividades educacionais da Instituição, junto aos alunos.
	Orientar os estudantes sobre os seus direitos e deveres como cidadãos.
	Participar de reuniões com pais e Conselhos de Classe.
	Dialogar com as instâncias de representação estudantil, como grêmios, centro acadêmicos e representantes de sala.

	Atender aos alunos, pais e professores.
	Participar na integração do estudante, especialmente na divulgação das normas acadêmicas e disciplinares.
	Promover um ambiente acolhedor, de seriedade, de responsabilidade e de trabalho, desde a chegada dos docentes e dos estudantes, até seu horário de saída, tanto no atendimento, quanto na disciplina e nos encaminhamentos pertinentes.
	Participar do processo de integração de Docentes, orientando-os sobre os procedimentos em relação a essa Coordenadoria.
	Proceder, sob a supervisão da Gerencia Educacional, à atribuição do ensalamento das aulas dos cursos e otimizar a ocupação de salas e laboratórios dos espaços de ensino em conjunto com os coordenadores de cursos.
	Colaborar com professores e com a equipe sociopedagógica na identificação de causas determinantes do baixo rendimento escolar dos alunos.
	Participar da organização de atividades culturais.
	Registrar as ocorrências de indisciplina dos estudantes, verificar os fatos, analisar as ocorrências/infrações e providenciar o encaminhamento ou a sanção necessária em cada caso.
Coordenação de Biblioteca (CBI)	Gestão dos recursos materiais e humanos disponíveis na biblioteca.
	Participar das discussões da previsão orçamentária do campus, de modo a garantir a destinação de recursos necessários à organização, manutenção e aprimoramento do setor.
	Contato e relacionamento com setores do ensino, pesquisa e extensão para integração da biblioteca no projeto e processo pedagógico dos cursos e programas do Campus.
	Representar a Biblioteca e pronunciar-se em nome dela perante os espaços do IFSP e perante a comunidade.
	Integrar comissões referentes a processos de criação, ampliação e reformas de prédios próprios para bibliotecas
	Compartilhar processos e serviços com as demais bibliotecas que compõem a Rede do IFSP.

Capacidade de acompanhar e/ou supervisionar pessoas e processos	
Descrição: O servidor é capaz de manter sob seu controle de maneira coordenada várias atividades e processos dos quais ele é responsável simultaneamente. Além disso, o servidor consegue cumprir os objetivos que lhe foram propostos junto com os demais servidores da organização, seja eles subordinados ou não.	
FGs	Atribuições
Coordenação de Apoio à Direção (CDI)	Revisar e encaminhar os atos administrativos e normativos da Diretoria Geral do Campus.
	Encaminhar, revisar e controlar documentação e correspondência no âmbito da Direção.
	Controlar a agenda diária da Diretoria Geral do Campus.
	Coordenar as atividades administrativas da Direção.
	Responsabilizar-se pelo cerimonial e eventos da Diretoria Geral, coordenando atividades internas e externas ao Campus para realização dos mesmos.
Coordenação de Tecnologia da Informação (CTI)	Responsabilizar-se pelo acompanhamento e execução das metas estabelecidas para informática.
	Acompanhar o uso dos equipamentos e responsabilizar-se pelo acompanhamento da manutenção técnica e preventiva dos mesmos.
	Apoiar, registrar e acompanhar as pesquisas institucionais em desenvolvimento no âmbito do Campus.
	Coordenar o uso dos laboratórios de informática do Campus e elaborar normas de funcionamento.
	Responsabilizar-se pelo dimensionamento, contratação, manutenção e acompanhamento da fiscalização dos serviços de rede lógica, Internet e telefonia do Campus.
Coordenação de Extensão (CEX)	Avaliar relatórios das atividades de extensão quanto a cumprimento dos objetivos propostos, resultados obtidos, contribuição da atividade ao ensino, à pesquisa e ao acesso ao conhecimento.
	Acompanhar o itinerário profissional e acadêmico do egresso, mantendo atualizado o banco de dados, promovendo encontros a cada dois anos.
	Manter atualizados os dados estatísticos sobre empregabilidade de egressos.
	Identificar, divulgar, cadastrar e registrar dados das visitas técnicas programadas.
	Acompanhar e orientar o corpo docente na construção de Projetos Pedagógicos dos Cursos de Formação Inicial e Continuada.

	Manter registro de dados necessários ao suporte, acompanhamento e divulgação das atividades, programas e de linhas e projetos de extensão desenvolvidos, mantendo uma melhor comunicação com os outros setores de forma sistemática.
	Registrar as visitas programadas no semestre e relacionar os educandos participantes as visitas técnicas ofertadas no Campus.
	Responsabilizar-se pelas atividades de integração Campus – Mundo do Trabalho.
Coordenação de Pesquisa e Inovação (CPI)	Incentivar, apoiar, mapear e supervisionar os projetos de pesquisa e de inovação do Campus assim como suas articulações com a sociedade e seus meios produtivos.
	Adequar a infraestrutura existente às necessidades dos diversos projetos de pesquisa e inovação e garantir sua confidencialidade.
	Responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Pessoas.
	Administrar o controle de frequência dos servidores do Campus.
	Acompanhar e dar apoio a execução de Concursos Públicos do Campus para servidores docentes e técnicos administrativos.
	Coordenar, orientar, acompanhar, avaliar e registrar as atividades e processos relacionados à manutenção e à progressão funcional dos servidores do Campus.
	Coordenar, recepcionar e acompanhar os processos admissionais de novos servidores.
	Efetuar lançamentos e o cadastro de servidores ingressantes no sistema SISAC, bem como acompanhar pendências.
	Participar do planejamento de Programas de Capacitação de Pessoal para os servidores do Campus.
	Coordenar o processo de “Avaliação de Desempenho” dos servidores em estágio probatório.
Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)	Coordenar em conjunto com a Diretoria Adjunta de Ensino - DAE os processos seletivos para contratação de docentes substitutos.
	Coordenar processos seletivos para contratação, rescisões e/ou aditamentos contratuais de docentes substitutos e temporários.
	Divulgar, no âmbito do Campus, e observar o fiel cumprimento dos dispositivos legais, regulamentos e demais atos normativos pertinentes à Gestão de Pessoas.
	Acompanhar os processos de integração de novos servidores.
	Acompanhar as solicitações de diárias dos servidores do Campus pagas por outra Unidade Gestora.
	Acompanhar a Coordenadoria de Apoio ao Ensino no controle de frequência dos docentes do Campus.
	Encaminhar à Diretoria de Recursos Humanos - DRH as informações referentes às faltas, atrasos e demais informações necessárias dos servidores do Campus.
	Acompanhar as prestações de contas dos responsáveis pelos “Suprimentos de Fundos” do Campus, verificando a regularidade no uso de cartões corporativos do Governo Federal e comunicando ao Ordenador de Despesa sobre qualquer irregularidade verificada no uso dos mesmos.
	Efetuar o controle orçamentário do Campus, propondo reformulações para adequação às necessidades.
Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF)	Manter as planilhas e sistemas internos de controle orçamentário atualizadas.
	Manter atualizado junto aos órgãos competentes o cadastro do CNPJ do Campus.
	Providenciar a abertura e acompanhamento das contas de depósito em garantia das empresas prestadoras de serviços para o Campus.
	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão Orçamentária e Financeira.
	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão Contábil.
	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Conformidade de Gestão.
	Acompanhar execução das compras e contratos e verificar o cumprimento dos contratos em vigor, celebrados entre a Unidade Gestora - UG e empresas prestadoras de serviços e fornecedoras de materiais.
Coordenação de Licitações e Contratos (CLT)	Elaborar editais de licitação de serviços, submetendo-os à Procuradoria Jurídica - PJU para aprovação das minutas e coordenar a elaboração dos processos de licitação de materiais e serviços, submetendo-os à PRF para aprovação das minutas.
	Acompanhar as aberturas de licitações, dando suporte às Comissões de Licitações e aos Pregoeiros, na forma da Lei Federal nº 8.666/93, de 21.06.1993 e legislação complementar, ou sob nova lei que vier a substituí-la.
	Acompanhar o sistema de “Registros de Preços” e de “Cotações Eletrônicas”.

	<p>Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.</p> <p>Acompanhar, juntamente com a fiscalização de contratos, o fiel cumprimento das cláusulas dos contratos firmados com o Campus.</p> <p>Acompanhar reuniões entre os fiscais de contrato e contratados a fim de se fazer cumprir o contrato firmado junto a administração do Campus.</p> <p>Controlar todas as informações relativas à expiração de prazos de contratos.</p> <p>Coordenar e orientar as atividades dos representantes da Administração responsáveis pela fiscalização dos contratos.</p> <p>Participar e colaborar com a montagem dos processos para as licitações e acompanhar a execução dos contratos.</p> <p>Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas a Gestão de Compras e Licitações.</p> <p>Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.</p>
Coordenação de Almoarifado, Manutenção e Patrimônio (CAP)	<p>Manter as certidões do Campus em situação regular e responsabilizar-se pelas providências necessárias para regularização junto aos órgãos competentes quando vencidas.</p> <p>Acompanhar e orientar as atividades relacionadas com os setores de manutenção do Campus: prediais; vigilância; limpeza; veículos oficiais e outros.</p> <p>Acompanhar reformas, adaptações e melhorias nas dependências do Campus e, nos casos que envolvam serviços contratados, em conjunto com a fiscalização de contratos.</p> <p>Controlar a movimentação de veículos oficiais do Campus, bem como a sua conservação e uso em estrita observação da legislação vigente.</p> <p>Registrar toda e qualquer cessão, alienação, permuta ou baixa de material permanente do Campus e controlar sua movimentação.</p> <p>Realizar vistorias periódicas em materiais permanentes do Campus para a atualização dos registros.</p> <p>Proceder ao tombamento e avaliação da situação dos bens patrimoniais do Campus.</p> <p>Em conjunto com o setor solicitante conferir e inspecionar o material adquirido face às especificações de compras.</p> <p>Atender às requisições de materiais, exercendo o controle físico dos estoques.</p> <p>Dar suporte a comissão designada para executar o “Inventário Anual de Bens Patrimoniais” e o “Inventário Anual do Almoarifado” do Campus, conforme legislação vigente.</p> <p>Manter em boas condições de funcionamento e uso os equipamentos do Campus em conjunto com os setores responsáveis pelos bens.</p> <p>Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Manutenção.</p> <p>Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Almoarifado e Patrimônio.</p>
Coordenação Sociopedagógica (CSP)	<p>Acompanhar as deliberações dos conselhos consultivos e deliberativos e promover suas implementações.</p> <p>Acompanhar os estudantes no processo de ensino-aprendizagem.</p> <p>Atender, orientar, encaminhar e acompanhar os estudantes e familiares no âmbito sociopsicoeducacional.</p> <p>Desenvolver, implantar e acompanhar programas e ações de apoio pedagógico, psicológico e social junto aos estudantes.</p> <p>Propor, implantar, acompanhar e avaliar propostas de prevenção e intervenção ao baixo rendimento, retenção e a evasão escolar.</p> <p>Acompanhar a implantação e o desenvolvimento da Política de Assistência Estudantil.</p> <p>Acompanhar e implementar políticas em conjunto com a Pró-reitoria de Ensino.</p> <p>Organizar e Participar do Conselho de Classe.</p> <p>Promover e/ou participar da organização de encontros, palestras e seminários destinados à comunidade escolar.</p> <p>Analisar ocorrências de indisciplina/infrações registradas e encaminhadas pela CAE, realizando os encaminhamentos, acompanhamentos, orientações, articulações e intervenções necessárias e específicas em cada caso.</p> <p>Acompanhar o registro, pelos professores, do desempenho e frequência dos alunos.</p>
Coordenação de Registros	<p>Outras atividades inerentes a Coordenadoria de Registro Acadêmicos.</p>

Acadêmicos (CRA)	
Coordenação de Apoio ao Ensino (CAE)	Gerenciar os Recursos Didáticos disponíveis na Instituição, quando for o caso.
	Acompanhar as atividades de ensino previstas, registrando as aulas não dadas e encaminhando relatório para a chefia imediata.
	Registrar, publicar e acompanhar as reposições das aulas.
	Emitir e divulgar os horários das aulas e acompanhar seu cumprimento.
	Acompanhar as alterações de horário acadêmico, harmonizando-as com os interesses didático-pedagógicos da Instituição.
	Acompanhar a implementação das Normas Acadêmicas.
	Acompanhar as deliberações dos conselhos consultivos e deliberativos e promover suas implementações.
	Promover e/ou participar da organização de encontros, palestras e seminários destinados a comunidade escolar.
	Supervisionar o cumprimento das regras disciplinares estabelecidas no documento disciplinar institucional, mantendo registro das ocorrências diárias e providenciando o encaminhamento necessário.
	Coordenar a movimentação de turmas envolvidas em eventos extraclasse, nas dependências do Campus.
	Organizar a movimentação/fluxo de educandos no Campus.
	Acompanhar os procedimentos de encaminhamento do aluno, em caso de emergência, aos serviços de saúde.
	Acompanhar a execução do Programa de Alimentação Escolar
	Participar da organização de atividades culturais.
	Acompanhar e supervisionar o cumprimento das normas disciplinares estabelecidas no documento institucional, orientando e prevenindo infrações.
Registrar as ocorrências de indisciplina dos estudantes, verificar os fatos, analisar as ocorrências/infrações e providenciar o encaminhamento ou a sanção necessária em cada caso.	
Encaminhar ao Sociopedagógico as ocorrências disciplinares que necessitem de intervenções específicas, quando necessário.	
Coordenação de Biblioteca (CBI)	Gestão dos recursos materiais e humanos disponíveis na biblioteca.
	Gestão da avaliação permanente do acervo.
	Propor, apoiar e incentivar a publicação e organização de periódicos online nas áreas específicas do campus.

Zelo pelo patrimônio e memória da organização

Descrição: O servidor é preocupado e conscientizado em manter os bens públicos executando plenamente suas funções, por isso, zela pelo bom estado e mantém organizado e atualizado todos os recursos, patrimônios, documentos, arquivos e informações sob sua responsabilidade, realizando vistorias periódicas e prestando contas adequadamente quando necessário.

FGs	Atribuições
Coordenação de Apoio à Direção (CDI)	Zelar pela manutenção dos bens patrimoniais da Diretoria Geral e da Coordenadoria de Apoio a Direção.
	Reunir e preservar documentos sobre a memória do Campus.
	Responsabilizar-se pelos bens patrimoniais pertencentes ou em uso nos ambientes de responsabilidade da Coordenadoria de Apoio a Direção.
	Responsabilizar-se pelas atividades de Documentação e Arquivo.
Coordenação de Tecnologia da Informação (CTI)	Fornecer subsídios para elaboração do relatório anual de gestão e do plano geral de atividades.
	Manter um arquivo de todos os programas utilizados no Campus, evitando a instalação de cópias não autorizadas.
	Coordenar o uso dos laboratórios de informática do Campus e elaborar normas de funcionamento.
	Responsabilizar-se pelos bens patrimoniais pertencentes ou em uso nos ambientes de responsabilidade da coordenadoria de tecnologia da informação.
	Monitorar e assegurar a segurança de dados institucionais armazenados localmente.
Elaborar relatórios dos serviços e atividades desenvolvidas sob sua responsabilidade.	

Coordenação de Extensão (CEX)	Divulgar informações sobre convênios, intercâmbios, cursos, estágios, bolsas de estudos e programas de interesse da extensão.
	Proceder ao registro e manter sob sua guarda documentos de estágio dos(as) alunos(as).
	Responsabilizar-se pelos bens patrimoniais em uso nos ambientes de responsabilidade da coordenação de extensão.
	Elaborar relatórios sobre atividades desenvolvidas sob sua responsabilidade.
	Fornecer informações sobre ações e políticas de extensão.
Coordenação de Pesquisa e Inovação (CPI)	Elaborar e encaminhar à Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação (PRP) relatórios anuais referentes às diversas atividades desenvolvidas no Campus que envolva pesquisa e inovação visando controle dos indicadores de produtividade do IFSP.
	Organizar, editar e encaminhar à PRP anualmente o Catálogo de Pesquisas do Campus.
	Responsabilizar-se pelos bens patrimoniais pertencentes ou em uso nos ambientes de responsabilidade da Coordenação de Pesquisa e inovação.
Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)	Elaborar relatório anual das atividades desenvolvidas.
	Organizar e manter atualizado o arquivo de legislação pertinente aos Recursos Humanos – RH.
	Elaborar e publicar relatórios e boletins periódicos dos serviços e atividades desenvolvidas.
	Responsabilizar-se formalmente (Termo de Responsabilidade) pelos bens patrimoniais da coordenação.
	Montar e manter as pastas funcionais de todos os servidores nomeados e contratados no Campus, a fim de preservar os dados, documentos e o histórico funcional dos mesmos.
Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF)	Recepção e arquivamento de processos de RSC.
	Elaborar relatórios de acompanhamento da situação orçamentária do Campus.
	Manter arquivados, em ordem cronológica e por modalidade, todos os processos e documentos relativos às licitações, dispensas, inexigibilidades, contratos, suprimentos de fundos, convênios e/ou similares.
	Responsabilizar-se formalmente (Termo de Responsabilidade) pelos bens patrimoniais da coordenação.
	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão Contábil.
Coordenação de Licitações e Contratos (CLT)	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Conformidade de Gestão.
	Alimentar e manter atualizados as informações de todos os sistemas governamentais no tocante aos processos de dispensas e inexigibilidades.
	Analisar e opinar sobre a regularidade, oportunidade e conveniência para a Administração, visando instruir os processos de alterações de contratos, tais como aditamentos de prazos, objetos, valores e outras.
	Responsabilizar-se formalmente (Termo de Responsabilidade) pelos bens patrimoniais da coordenação.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas a Gestão de Compras e Licitações.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.
	Responsabilizar-se pelos bens patrimoniais pertencentes ou em uso nos ambientes da Coordenação de Licitações e Contrato.
Elaborar relatórios gerenciais das atividades sob sua coordenação.	
Coordenação de Almoxarifado, Manutenção e Patrimônio (CAP)	Manter em boas condições de funcionamento e uso os veículos oficiais e instalações prediais do Campus.
	Controlar a movimentação de veículos oficiais do Campus, bem como a sua conservação e uso em estrita observação da legislação vigente.
	Classificar, registrar e manter atualizado o cadastro dos materiais permanentes e obras do Campus, bem como daqueles cedidos em comodato por terceiros.
	Registrar toda e qualquer cessão, alienação, permuta ou baixa de material permanente do Campus e controlar sua movimentação.
	Realizar vistorias periódicas em materiais permanentes do Campus para a atualização dos registros.
	Manter, em arquivo, os “Termos de Responsabilidade” do Campus, por área.
	Receber, cadastrar, classificar e armazenar devidamente o material adquirido.
	Manter atualizados os registros de entradas e saídas de materiais.
	Responsabilizar-se formalmente (Termo de Responsabilidade) pelos bens patrimoniais da coordenação.

	Promover medidas de racionamento do uso de água e energia elétrica.
	Manter em boas condições de funcionamento e uso os equipamentos do Campus em conjunto com os setores responsáveis pelos bens.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Manutenção.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Almoarifado e Patrimônio.
	Responsabilizar-se pelos bens patrimoniais pertencentes ou em uso nos ambientes da Coordenadoria de Manutenção, Patrimônio e Almoarifado – CAP.
	Elaborar relatórios dos serviços e atividades desenvolvidas sob sua responsabilidade.
Coordenação Sociopedagógica (CSP)	Elaborar documentos e relatórios conforme instruções do Campus e da Pró-reitoria de Ensino.
	Apurar ocorrências de infração disciplinar, preferencialmente com o coordenador de curso, junto aos entes envolvidos, orientar o discente e elaborar o relatório acompanhamento da ocorrência.
Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA)	Emitir, confeccionar e arquivar todos os registros acadêmicos relativos ao corpo discente.
	Responsabilizar-se pela matrícula e rematrícula, quando houver, para todos os cursos oferecidos pelo campus, bem como atualizar os dados cadastrais dos alunos nos sistemas.
	Organizar e manter sob sua guarda os prontuários atualizados de alunos e ex-alunos.
	Inserir e atualizar os dados referentes ao corpo discente em sistemas internos e externos, zelando pela fidedignidade das informações e pelo cumprimento do prazo estabelecido.
	Protocolar a entrega e arquivar os diários, após a conferência do coordenador de curso, com as assinaturas do professor responsável pela disciplina e do coordenador de curso; bem como proceder a alteração de notas quando solicitada.
	Disponibilizar, durante o reconhecimento de curso e quando solicitados, os arquivos sob sua guarda.
	Outras atividades inerentes a Coordenadoria de Registro Acadêmicos.
	Responsabilizar-se pelo patrimônio do IF sob sua responsabilidade.
Coordenação de Apoio ao Ensino (CAE)	Verificar as condições de uso das salas de aula.
	Elaborar documentos e relatórios conforme instruções do campus e da Pró-reitoria de Ensino.
	Promover um ambiente acolhedor, de seriedade, de responsabilidade e de trabalho, desde a chegada dos docentes e dos estudantes, até seu horário de saída, tanto no atendimento, quanto na disciplina e nos encaminhamentos pertinentes.
Coordenação de Biblioteca (CBI)	Coordenar e executar as atividades relacionadas aos processos técnicos e administrativos da biblioteca, visando o armazenamento, a recuperação e a disseminação da informação.
	Realizar apontamentos de dados estatísticos do acervo, circulação e de material.
	Elaborar relatórios das atividades desenvolvidas pela biblioteca.
	Responsabilizar-se pelo patrimônio alocado na Biblioteca.

Conhecimento profissional e técnico acumulado na área de atuação	
Descrição: O servidor detém conhecimento profissional e técnico suficiente nas atividades em que irá atuar em sua coordenação, possuindo, preferencialmente, formações e boas referências nesta área de trabalho.	
FGs	Atribuições
Coordenação de Apoio à Direção (CDI)	Coordenar as atividades administrativas da Direção.
	Responsabilizar-se pelas atividades de Documentação e Arquivo.
Coordenação de Tecnologia da Informação (CTI)	Coordenar os trabalhos de informática e elaborar estudos, por sua própria iniciativa e quando solicitado, objetivando a informatização dos diferentes setores e atividades.
	Responsabilizar-se pelo acompanhamento e execução das metas estabelecidas para informática.
	Levantar a necessidade de desenvolvimento de novos softwares que visem facilitar e modernizar as atividades meios e fins desenvolvidas pelos Campus.
	Prestar assistência e prover manutenção aos diferentes sistemas e programas, auxiliando os usuários, inclusive, no manuseio dos equipamentos.
	Promover a manutenção e o desenvolvimento de novos recursos com os softwares em utilização no Campus.
	Responsabilizar-se pelo dimensionamento, contratação, manutenção e acompanhamento da fiscalização dos serviços de rede lógica, Internet e telefonia do Campus.

Coordenação de Extensão (CEX)	Avaliar relatórios das atividades de extensão quanto a cumprimento dos objetivos propostos, resultados obtidos, contribuição da atividade ao ensino, à pesquisa e ao acesso ao conhecimento.
Coordenação de Pesquisa e Inovação (CPI)	Organizar anualmente ao menos um evento de pesquisa e inovação.
	Colaborar no mapeamento dos aglomerados e arranjos produtivos locais, promovendo sua articulação com os cursos, grupos de pesquisa, projetos de inovação em todos os níveis.
	Orientar interessados no processo de buscas e consultas a bancos e bases de patentes nacionais e internacionais.
Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)	Responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Pessoas.
	Realizar cálculos e lançamentos na folha de pagamento do mês vigente de: remunerações, auxílios (transporte, pré-escolar, alimentação) de retroativos provenientes de processos admissionais, entre outros.
	Participar do planejamento de Programas de Capacitação de Pessoal para os servidores do Campus.
	Designar servidores substitutos, no âmbito da Diretoria Adjunta Administrativa, para o exercício de Funções Gratificadas (FGs), quando das férias ou afastamentos de longa duração dos seus servidores titulares.
Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF)	Acompanhar as prestações de contas dos responsáveis pelos “Suprimentos de Fundos” do Campus, verificando a regularidade no uso de cartões corporativos do Governo Federal e comunicando ao Ordenador de Despesa sobre qualquer irregularidade verificada no uso dos mesmos.
	Conciliar periodicamente os movimentos e saldos orçamentários em função dos valores contratuais empenhados.
	Controlar as liquidações de empenhos, inclusive a análise dos processos inscritos em restos a pagar, para possível cancelamento.
	Controlar o movimento e o saldo dos recursos orçamentários executados.
	Efetuar a análise das Planilhas de Custos.
	Efetuar o controle orçamentário do Campus, propondo reformulações para adequação às necessidades.
	Proceder à conformidade contábil dos documentos lançados no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI.
	Proceder ao detalhamento orçamentário do plano interno do Campus, por unidade gestora responsável.
	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão Orçamentária e Financeira.
	Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão Contábil.
Gerenciar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Conformidade de Gestão.	
Coordenação de Licitações e Contratos (CLT)	Analisar e opinar sobre a regularidade, oportunidade e conveniência para a Administração, visando instruir os processos de alterações de contratos, tais como aditamentos de prazos, objetos, valores e outras.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.
Coordenação de Almoxarifado, Manutenção e Patrimônio (CAP)	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Almoxarifado e Patrimônio.
Coordenação Sociopedagógica (CSP)	Propor e promover ações de acolhimento e integração dos estudantes, junto aos professores e coordenadores de curso.
	Atender, orientar, encaminhar e acompanhar os estudantes e familiares no âmbito sociopsicoeducacional.
	Reunir subsídios para a construção, elaboração, atualização e reformulação do Projeto Político-Pedagógico do Campus.
	Desenvolver, implantar e acompanhar programas e ações de apoio pedagógico, psicológico e social junto aos estudantes.
	Identificar demandas, promover propostas e ações de formação continuada de docentes e de servidores que atuam na área educacional
	Elaborar instrumentos de pesquisas para compreender e analisar os motivos que levam a retenção e a evasão dos estudantes em parceria com outras instâncias do IFSP.

	<p>Propor, implantar, acompanhar e avaliar propostas de prevenção e intervenção ao baixo rendimento, retenção e a evasão escolar.</p> <p>Propor e colaborar com ações inclusivas e adaptativas de acordo com as demandas identificadas do Núcleo de Apoio as Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas – NAPNE.</p> <p>Participar e contribuir nas instâncias de planejamento pedagógico.</p> <p>Orientar os estudantes sobre os seus direitos e deveres como cidadãos.</p> <p>Contribuir na ação docente quanto aos procedimentos pedagógicos.</p> <p>Propor ações afirmativas de acordo com as demandas identificadas.</p> <p>Participar na elaboração e execução de projetos, em parceria com outras instâncias do IFSP, com o intuito de proporcionar a formação integral do estudante.</p> <p>Analisar ocorrências de indisciplina/infrações registradas e encaminhadas pela CAE, realizando os encaminhamentos, acompanhamentos, orientações, articulações e intervenções necessárias e específicas em cada caso.</p>
Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA)	Outras atividades inerentes a Coordenadoria de Registro Acadêmicos.
Coordenação de Apoio ao Ensino (CAE)	<p>Orientar os estudantes sobre os seus direitos e deveres como cidadãos.</p> <p>Colaborar com ações inclusivas e adaptativas de acordo com as demandas identificadas do Núcleo de Apoio as Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas NAPNE.</p> <p>Participar e contribuir nas instâncias de planejamento pedagógico, no que for pertinente à CAE.</p> <p>Proceder, sob a supervisão da Gerencia Educacional, à atribuição do ensalamento das aulas dos cursos e otimizar a ocupação de salas e laboratórios dos espaços de ensino em conjunto com os coordenadores de cursos.</p> <p>Colaborar com professores e com a equipe sociopedagógica na identificação de causas determinantes do baixo rendimento escolar dos alunos.</p>
Coordenação de Biblioteca (CBI)	<p>Coordenar e executar as atividades relacionadas aos processos técnicos e administrativos da biblioteca, visando o armazenamento, a recuperação e a disseminação da informação.</p> <p>Gestão da avaliação permanente do acervo.</p> <p>Proposição e encaminhamento de atividades culturais e científicas relacionados à biblioteca.</p> <p>Propor, apoiar e incentivar a publicação e organização de periódicos online nas áreas específicas do campus.</p>

Capacidade de articulação com pessoas e organizações externas ao IFSP	
Descrição: O servidor mantém boa relação profissional com pessoas e organizações externas ao IFSP, sendo capaz de articular interesses organizacionais com estes agentes sempre que preciso e promover parcerias, acordos, convênios e intercâmbios que compartilhem conhecimentos e experiências e que aumentem a influência positiva do IFSP na sociedade como um todo.	
FGs	Atribuições
Coordenação de Apoio à Direção (CDI)	Responsabilizar-se pelo cerimonial e eventos da Diretoria Geral, coordenando atividades internas e externas ao Campus para realização dos mesmos.
Coordenação de Tecnologia da Informação (CTI)	Manter intercâmbio com instituições congêneres e com os órgãos de informática das demais instituições.
Coordenação de Extensão (CEX)	<p>Prospectar mecanismos de fomento para viabilizar recursos para execução das atividades de extensão.</p> <p>Estabelecer contatos e parcerias com a comunidade-alvo do(s) projeto(s) de extensão.</p> <p>Promover, em conjunto com os diversos setores do IFSP, ações de parceria, acordos, convênios e intercâmbios com instituições de ensino pública ou privada, governos e órgãos não governamentais, movimentos sociais, nacionais e internacionais.</p> <p>Promover cursos de extensão, cursos de formação inicial e continuada (FIC), cursos de curta duração e de projetos sociais.</p> <p>Estimular e promover atividades de arte e cultura que valorizem a diversidade cultural brasileira.</p>

	<p>Apoiar e promover atividades que contribuam para a garantia do acesso aos bens culturais e ao respeito à diversidade cultural, dialogando com as Culturas Afro-brasileira e Indígenas.</p> <p>Auxiliar e atuar na promoção de minicursos, projetos, eventos, encontros, palestras, feiras e mostras relativas à cultura popular e sua relação com a educação, comunicação social, direitos humanos, meio ambiente, ciência e tecnologia, esporte e lazer.</p> <p>Propor, em conjunto com os diversos setores do IFSP, a celebração de convênios instituições públicas e privadas, para viabilizar a realização de estágios supervisionados.</p> <p>Propor a realização de cursos extraordinários, de acordo com as demandas da comunidade.</p> <p>Responsabilizar-se pelas atividades de integração Campus – Mundo do Trabalho.</p>
Coordenação de Pesquisa e Inovação (CPI)	<p>Incentivar, apoiar, mapear e supervisionar os projetos de pesquisa e de inovação do Campus assim como suas articulações com a sociedade e seus meios produtivos.</p> <p>Buscar apoio externo para realização de eventos institucionais relacionados à pesquisa e inovação.</p> <p>Incentivar, colaborar e/ou promover intercâmbios, convênios ou cooperações com outras instituições científicas e tecnológicas, para estímulo dos contatos entre pesquisadores e para o desenvolvimento de projetos comuns.</p> <p>Prospectar, colaborar e/ou viabilizar convênios para projetos entre o Campus local, outros Campus com os meios produtivos.</p>
Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)	Acompanhar as solicitações de diárias dos servidores do Campus pagas por outra Unidade Gestora.
Coordenação de Licitações e Contratos (CLT)	<p>Acompanhar reuniões entre os fiscais de contrato e contratados a fim de se fazer cumprir o contrato firmado junto a administração do Campus.</p> <p>Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.</p>
Coordenação de Almoxarifado, Manutenção e Patrimônio (CAP)	<p>Manter as certidões do Campus em situação regular e responsabilizar-se pelas providências necessárias para regularização junto aos órgãos competentes quando vencidas.</p> <p>Acompanhar e orientar as atividades relacionadas com os setores de manutenção do Campus: prediais; vigilância; limpeza; veículos oficiais e outros.</p> <p>Acompanhar reformas, adaptações e melhorias nas dependências do Campus e, nos casos que envolvam serviços contratados, em conjunto com a fiscalização de contratos.</p> <p>Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Manutenção.</p>
Coordenação Sociopedagógica (CSP)	<p>Atender, orientar, encaminhar e acompanhar os estudantes e familiares no âmbito sociopsicoeducacional.</p> <p>Estabelecer parcerias para promoção de ações culturais e educativas na perspectiva da Inclusão e do enfrentamento a preconceitos e valorização as diversidades.</p> <p>Organizar e participar de reuniões com pais, em articulação com a CAE, coordenador e professores do curso.</p> <p>Articular parcerias nas ações e promoção à saúde do estudante.</p>
Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA)	<p>Atender, pessoalmente, por e-mail ou por telefone alunos, pais, professores e público em geral nos assuntos referentes à CRA e encaminhá-los a outros setores, caso for necessário.</p> <p>Outras atividades inerentes a Coordenadoria de Registro Acadêmicos.</p>
Coordenação de Apoio ao Ensino (CAE)	<p>Participar de reuniões com pais e Conselhos de Classe.</p> <p>Atender aos alunos, pais e professores.</p> <p>Promover um ambiente acolhedor, de seriedade, de responsabilidade e de trabalho, desde a chegada dos docentes e dos estudantes, até seu horário de saída, tanto no atendimento, quanto na disciplina e nos encaminhamentos pertinentes.</p> <p>Participar da organização de atividades culturais.</p>
Coordenação de Biblioteca (CBI)	<p>Contato e relacionamento com setores do ensino, pesquisa e extensão para integração da biblioteca no projeto e processo pedagógico dos cursos e programas do Campus.</p> <p>Representar a Biblioteca e pronunciar-se em nome dela perante os espaços do IFSP e perante a comunidade.</p>

Visão estratégica	
Descrição: O servidor tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da organização, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os servidores com quem interage. Orientado pela estratégia organizacional, estabelece planos de ação concretos com base na análise de tendências do ambiente e cria condições para o cumprimento dos objetivos de longo prazo.	
FGs	Atribuições
Coordenação de Apoio à Direção (CDI)	Colaborar no levantamento necessário, realizar análises e consolidar propostas para integrar o PDI do Campus.
	Criar condições para o cumprimento das ações propostas pelo PDI, no nível operacional, de maneira a permitir a viabilização das ações propostas.
Coordenação de Tecnologia da Informação (CTI)	Fornecer subsídios para elaboração do relatório anual de gestão e do plano geral de atividades.
	Responsabilizar-se pelo acompanhamento e execução das metas estabelecidas para informática.
	Preparar dados estatísticos, quando solicitados.
	Colaborar no levantamento necessário, realizar análises e consolidar propostas para integrar o PDI do Campus.
	Criar condições para o cumprimento das ações propostas pelo PDI, no nível operacional, de maneira a permitir a viabilização das ações propostas.
Coordenação de Extensão (CEX)	Fomentar a cultura de inovação, de tecnologia social e de empreendedorismo.
	Estimular e promover atividades de arte e cultura que valorizem a diversidade cultural brasileira.
	Apoiar e promover atividades que contribuam para a garantia do acesso aos bens culturais e ao respeito à diversidade cultural, dialogando com as Culturas Afro-brasileira e Indígenas.
	Auxiliar e atuar na promoção de minicursos, projetos, eventos, encontros, palestras, feiras e mostras relativas à cultura popular e sua relação com a educação, comunicação social, direitos humanos, meio ambiente, ciência e tecnologia, esporte e lazer.
	Colaborar no levantamento necessário, realizar análises e consolidar propostas para integrar o PDI do Campus.
	Criar condições para o cumprimento das ações propostas pelo PDI, no nível operacional, de maneira a permitir a viabilização das ações propostas.
Coordenação de Pesquisa e Inovação (CPI)	Fomentar a cultura de pesquisa e inovação e de tecnologia social.
	Colaborar no mapeamento dos aglomerados e arranjos produtivos locais, promovendo sua articulação com os cursos, grupos de pesquisa, projetos de inovação em todos os níveis.
	Colaborar no levantamento necessário, realizar análises e consolidar propostas para integrar o PDI do Campus.
	Criar condições para o cumprimento das ações propostas pelo PDI, no nível operacional, de maneira a permitir a viabilização das ações propostas.
Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)	Participar do planejamento de Programas de Capacitação de Pessoal para os servidores do Campus.
Coordenação de Licitações e Contratos (CLT)	Analisar e opinar sobre a regularidade, oportunidade e conveniência para a Administração, visando instruir os processos de alterações de contratos, tais como aditamentos de prazos, objetos, valores e outras.
	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Contratos e Convênios.
Coordenação de Almoarifado, Manutenção e Patrimônio (CAP)	Coordenar e responsabilizar-se pelas atividades relacionadas à Gestão de Almoarifado e Patrimônio.
Coordenação Sociopedagógica (CSP)	Reunir subsídios para a construção, elaboração, atualização e reformulação do Projeto Político-Pedagógico do Campus.
	Propor, implantar, acompanhar e avaliar propostas de prevenção e intervenção ao baixo rendimento, retenção e a evasão escolar.
Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA)	Outras atividades inerentes a Coordenadoria de Registro Acadêmicos.

Coordenação de Apoio ao Ensino (CAE)	Fornecer dados de infraestrutura de ensino para a definição de cursos e número de turmas a serem abertas.
Coordenação de Biblioteca (CBI)	Participar das discussões da previsão orçamentária do campus, de modo a garantir a destinação de recursos necessários à organização, manutenção e aprimoramento do setor.

Autonomia

Descrição: O servidor é capaz de tomar iniciativas em seu ambiente de trabalho com segurança e respeito a cultura organizacional, sentindo-se à vontade para compartilhar dúvidas e construir soluções coletivas junto aos demais servidores. Além disso, o servidor tem ciência de como a organização utiliza seus conhecimentos e é capaz de decidir e responsabilizar-se por suas ações, representando a organização em suas atitudes.

Todas as atribuições de todas as FGs indicam que o servidor ocupante de qualquer uma das coordenações deve possuir as qualidades desta descrição.

Orientação para o ensino, pesquisa, inovação e extensão

Descrição: O servidor tem como prioridade em qualquer decisão tomada atender aos objetivos organizacionais de ensino, pesquisa, inovação e extensão, entendendo que estes itens são a principal finalidade da organização e que devem ser o foco do comprometimento.

Todas as atribuições de todas as FGs indicam que o servidor ocupante de qualquer uma das coordenações deve possuir as qualidades desta descrição.

ANEXO I – OFÍCIO DE RESPOSTA DO IFSP ARARAQUARA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO
CÂMPUS ARARAQUARA

Rua Doutor Aldo Benedito Pierre, 250 – Jd. dos Manacás - CEP 14801-600 - SP
Fone (16) 3303-2330 E-mail: ifsp.araraquara@ifsp.edu.br

OFÍCIO Nº 0013/2017/IFSP

Araraquara, 23 de maio de 2017.

Ao
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas
Públicos

Assunto: Aplicação de Questionários para pesquisa de Mestrado

Considerando o Termo de Cooperação entre o IFSP e o Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Considerando a relevância do projeto de pesquisa apresentado pelo servidor e aluno Matheus Bossi Minale.

Autorizamos a realização da aplicação dos questionários no segundo semestre de 2017 e de outras ações que forem necessárias para conclusão da pesquisa.

Aproveitamos para agradecer o trabalho realizado na busca de melhorias das atividades de gestão do IFSP – Câmpus Araraquara.

Atenciosamente,

Assinatura manuscrita em azul de Marcel Pereira Santos.

Marcel Pereira Santos
Diretor Geral
IFSP – Câmpus Araraquara