

**CURSO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA.**

**PROFESSORA ORIENTADORA: GISELLE FLORIANO COELHO**

**ALUNAS: JÉSSICA FARIAS DO NASCIMENTO  
SUELEN FARIAS DO NASCIMENTO ALLEN**

***GESTÃO DE COMPETÊNCIAS:  
Campanha Institucional para Mobilização***

## **1. INTRODUÇÃO**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, (IFSC), instituição pública federal de ensino, que conta com 22 campus difundidos por todas as regiões do Estado de Santa Catarina, em atendimento à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, iniciou em 2017 a implantação da “gestão por competências no planejamento das capacitações e busca a aplicação desse modelo nos demais processos de gestão de pessoas”, conforme apresentado no Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI, 2020-2024, p. 211 do Instituto.

Essa metodologia propõe gerenciar, desenvolver, potencializar **Conhecimentos** (saber), **Habilidades** (saber o que fazer) e **Atitudes** (querer fazer) das pessoas (RODRIGUES<sup>1</sup>, 2014).

A Gestão por Competências possui como objetivo, segundo Conceição (2010)<sup>2</sup>, promover ações de capacitação norteadas nas competências de cada órgão público de modo que o servidor seja adequadamente qualificado em sua função.

### **Problema**

Após a implantação, com o mapeamento das competências do IFSC, foram diagnosticados alguns desafios, dentre os quais elencamos: *A falta de*

---

<sup>1</sup>RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. Corretor de Imóveis: **Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2014.

<sup>2</sup> CONCEIÇÃO, M. C. **A alternativa da gestão por competências na administração Pública Federal**: uma abordagem teórica. UFRGS, 2010.

*comunicação com servidor para o entendimento do processo de gestão por competências*: alguns servidores percebiam o processo como controle, existindo, dentre os receios, a não progressão salarial.

Foi constatado, também, que não havia o entendimento dos reais propósitos do programa, das contribuições para eficiência na realização das tarefas diárias e na qualidade de vida no trabalho.

### **Justificativa**

A eficiência da comunicação é essencial, pois permite avaliações periódicas para mensurar/medir o alinhamento entre os objetivos dos processos de gestão e a percepção das partes interessadas, neste caso, os servidores do IFSC. Desta forma, além de todas as iniciativas já aplicadas pelos organizadores do programa desde sua implantação, sugere-se neste projeto, a promoção de campanha institucional, por meio de vídeos curtos e motivacionais, apresentando conceituações básicas, benefícios, a importância de cada servidor colaborar/participar do processo, etc.

Justifica-se que a escolha pela criação de vídeos curtos deve-se ao fato de que são de fácil divulgação em redes sociais, nos ambientes virtuais e não dependem muito tempo para o repasse da mensagem.

### **Oportunidade**

O material audiovisual tem o propósito de “provocar, instigar, incentivar” o servidor a ser parceiro do programa gestão de competências, colaborando com o cumprimento do objetivo estratégico que é fortalecer a gestão do conhecimento da instituição, de acordo com o PDI 2020-2024.

A participação dos atores nesse objetivo estratégico propiciará ao IFSC uma oportunidade singular: envolvendo principalmente a sociedade, pois receberá serviços com mais eficiência e eficácia, algo difícil de mensurar, entretanto, inegavelmente, mais um norte para a excelência estabelecida em sua missão institucional.

## 1.1 Breve relato do Mapeamento de Competências do IFSC

No ano de 2017, a DGP/IFSC<sup>3</sup> (Diretoria de Gestão de Pessoas) assumiu o desafio de mapear as competências do Instituto, objetivando identificar as competências individuais necessárias ao alcance das finalidades institucionais, avaliar o grau de lacuna de cada uma dessas competências possibilitando a elaboração do Plano Anual de Capacitação por competências, em atendimento ao decreto presidencial 5707/2006<sup>4</sup>, que institui a **Política<sup>5</sup> Nacional de Desenvolvimento de Pessoal** e o sistema de gestão por competências.

Considerando a necessidade de cumprimento das prerrogativas legais e de que a adoção do Modelo de Gestão por Competências poderia possibilitar o IFSC, após uma avaliação positiva do exemplo adotado pela Universidade Federal do Pará (UFPA), firmou o termo de cooperação entre as instituições.

Entre os benefícios esperados com o mapeamento de competências das principais áreas de atuação de docentes e técnicos da instituição, estavam:

- **Gestão da Informação:** ter documentado o que cada servidor (a) precisa saber fazer para desenvolver as atividades do seu setor;
- **Operacionalização do Planejamento Estratégico:** identificar quais os comportamentos que os servidores precisam apresentar para que os objetivos estratégicos sejam alcançados;
- **Melhorar a efetividade das capacitações:** definir mais detalhadamente o que se quer ensinar em cada evento de capacitação e utilizar metodologias de ensino mais adequadas;
- **Racionalizar os gastos com capacitação:** direcionar os recursos de capacitação para eventos que diminuam ou eliminem as lacunas de competências mais altas da instituição.

Para cada área de atuação foram designados uma dupla de servidores responsável por mapear as competências de sua unidade; foram mapeadas áreas de

---

<sup>3</sup> Fonte do breve relato extraído da entrevista realizada no dia 22 de outubro de 2021, às 10h, via Google Meet com a Psicóloga, da Diretoria de Gestão de Pessoas, do IFSC – campus Florianópolis.

<sup>4</sup>Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)

<sup>5</sup>Em 2019 foi aprovado o **decreto presidencial n. 9.991/2019**, revogando o decreto n. 5707/2006. Em 02/10/2020 **alteração do decreto n. 9.991/2019, por meio do Decreto presidencial n. 10.506/2020** – que estabelece Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, [...])  
Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)

atuação, 837 competências distribuídas em 02 grupos: **Específicas**; aquelas inerentes a um setor específico e as **Transversais**; as que atravessam todos os setores da instituição, inerentes a todos servidores. A partir dos relatórios de lacuna de cada área de atuação, foi possível identificar as competências com maior lacuna e maior número de servidores que precisavam de capacitação (de cada área). Em 2019, após consulta pública para revisão (de 2017), houve redução do número total de competências para 732.

Foram, também, relatadas algumas das experiências exitosas e desafios no mapeamento da gestão de competências no IFSC na entrevista realizada em 22 de outubro de 2021, com a Psicóloga que atua na Diretoria de Gestão de Pessoas; dentre os desafios apresentados estão:

- A falta de comunicação com servidor para o entendimento do processo e dos benefícios do mapeamento das competências.
- Trocas de gestão a cada 4 anos, a incerteza da continuidade do que havia sido planejado.
- Dificuldade de mensuração (nível de aprendizagem dos servidores).

## **2. OBJETIVO**

O objetivo deste projeto é *desenvolver uma campanha institucional, incluindo a produção de material explicativo (recurso audiovisual "Vídeos curtos") e de uma proposta de pesquisa prévia e diagnóstica, destinada ao público interno do IFSC, visando:*

- Identificar as lacunas/falhas de comunicação entre as ações da gestão por competências e a percepção dos servidores;
- Com base nas respostas, apresentar aos servidores do IFSC, “por meio de vídeos institucionais”, os benefícios do Mapeamento de Competências para sua carreira profissional dentro da instituição “e para o alcance da missão do IFSC sob a ótica da eficiência na prestação do serviço público”;
- Fidelizar a atenção do servidor nesta proposta.

### **2.1 Resultados Esperados**

Espera-se, como resultado deste projeto, a diminuição das lacunas no processo de comunicação entre a instituição e os servidores, bem como o aumento

da aderência dos servidores nos processos de mapeamento e nas ações provenientes deste sistema de gestão. Sendo práticas realizadas de maneira não onerosa, buscam evitar fragilidades na comunicação e acarretam um aumento na transparência entre a gestão e os demais servidores.

Vale ressaltar que, o material servirá, também, como incentivo ao servidor público e a alta gestão para participarem mais ativamente dos processos de gestão por competências, constatando-o como algo importante e agregador.

A seguir, o objetivo e o indicador estratégico previsto no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) do IFSC para o período de 2020-2024.

**Quadro 1:** Indicador estratégico do objetivo da perspectiva Pessoas e Conhecimento

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR ESTRATÉGICO		META EM 2024
<b>C3</b>	Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia	<b>C3.1</b>	Lacuna média geral das competências estratégicas	<b>20%</b>

**Fonte:** PDI IFSC – Quadro 6.8 p.129.

No objetivo estratégico na perspectiva de Pessoas e Conhecimento: (C3<sup>6</sup>) Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia, apresenta as seguintes **iniciativas estratégicas** (que *correspondem aos projetos, programas e ações elaboradas para chegar aos objetivos estratégicos, e definem como as metas serão atingidas*): a) Identificar as competências individuais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição, avaliar o desempenho dos servidores de acordo com as competências específicas da sua área de atuação e b) promover eventos de capacitação que diminuam ou eliminem as lacunas de competências essenciais à execução da estratégia.

### 3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003)<sup>7</sup>, a análise SWOT, consiste em uma ferramenta

<sup>6</sup> Na perspectiva **Pessoas e Conhecimento**: “representa as bases que a instituição deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, analisando e propondo seus capitais humano, informacional e organizacional de modo a favorecer os alcances dos objetivos da perspectiva dos Processos Internos. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem responder à seguinte pergunta: *Como proveremos a nossa capacidade de fazer, aprender, melhorar e inovar?*” p. 122, PDI 2020-2024 IFSC.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

que relaciona as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e as fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

#### Quadro 2: Relação dos Objetivos Estratégicos com a Matriz SWOT

OBJETIVO ESTRATÉGICO		RELAÇÃO COM A MATRIZ SWOT
C3	Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia	n.a

Fonte: PDI IFSC 2020-2024, p.123.

A relação do Objetivo estratégico com a Matriz SWOT, no PDI do IFSC 2020-2024 consta como “n.a” - significa que *não se aplica*, porém para o desenvolvimento deste projeto pontuamos algumas sugestões:

- **Forças (S5):** Quadro de servidores capacitado e com alto índice de titulação.
- **Oportunidades (O9):** Novas profissões e competências decorrentes do desenvolvimento tecnológico do mundo.
- **Fraquezas (W5):** Gestão estratégica baseada em indicadores ainda incipiente e pouca articulação entre os processos de planejamento e a avaliação do desempenho.
- **Ameaças (T8):** Desqualificação da imagem do serviço público e desvalorização da carreira do servidor público.

#### 4. ESCOPO

Considerando que o objetivo deste projeto é desenvolver uma campanha institucional, incluindo uma pesquisa prévia e diagnóstica de opinião e a produção de material explicativo (recurso audiovisual "Vídeos curtos"), tem-se como escopo:

##### Organização prévia/Planejamento do projeto

- Definição da equipe de projeto e respectiva coordenação: membros dos departamentos de Marketing e Jornalismo, professores do curso de Tecnologias para Educação Profissional, Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), Professores do curso de Especialização em Gestão Pública para EPT.

- Publicação de portaria de nomeação para o Grupo de Trabalho, (GT) determinando o período de sua vigência.
- Definição de calendário de reuniões semanais de trabalho do grupo, conforme disponibilidade de carga horária semanal.
- Definição dos Líderes para cada área (totalizando 4 responsáveis).
- Disponibilização de acesso à rede de internet Wi-Fi com boa qualidade.
- Criação de grupo de *WhatsApp*, Agenda do *Google*, *Padlet* para o grupo de trabalho (GP).
- Relatório do grupo de trabalho com as ações e resultados.
- Reuniões de *Feedbacks*.

### **Infraestrutura do projeto**

Local de trabalho do GT: dependências do IFSC e para as reuniões será utilizada uma sala previamente agendada com o departamento responsável ou também a participação dos envolvidos via *Google Meet*, por link enviado via e-mail ou *WhatsApp* aos colaboradores.

Para auxiliar a comunicação entre a equipe de trabalho, será utilizada a ferramenta do *Slack*, que é um aplicativo de mensagens e troca de informações de maneira organizada e prática, na organização, e no controle durante o processo.

### **Realização de Pesquisa Diagnóstica**

Execução da Campanha, conforme o material disponibilizado pelas outras áreas envolvidas na campanha, o marketing realizará papel importantíssimo, sendo o responsável:

### **Realização da Campanha**

- Definição dos temas dos vídeos de curta duração.
- Produção dos Materiais.
- Roteirização e montagem dos vídeos.
- Aprovação do roteiro dos vídeos.
- Captação de imagem e utilização de softwares de vídeo/áudio: *Audacity* para o áudio, Gravação: *Filmora*, *Sony Vegas*, *Loom*.
- Utilização de banco de imagens: *Pixabay*.

## **Divulgação**

O setor de marketing atuará na divulgação da campanha por meio das redes sociais (e-mail, *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, Portal do IFSC, Youtube, Ambiente Virtual de Aprendizagem, etc.), com fins de atingir o maior alcance de servidores.

## **Controle**

*Feedback*: O marketing também contribuirá no final do processo apontando os números obtidos em toda campanha através dos indicadores de desempenho (KPIs), que são ferramentas que servem para acompanhar a performance dos processos, o alcance em números, como *Google Analytics*, para medir e monitorar o desempenho de um site, Youtube, dentre outros. Para assim ter uma métrica das visualizações/ impacto que o vídeo obteve.

## **5. PREMISSAS**

Foram considerados como verdadeiros os seguintes aspectos no momento da definição das previsões constantes neste plano:

- Autorização/ Aprovação da Diretoria de Gestão de Pessoas para a realização do projeto e aprovação dos nomes indicados para composição do grupo de trabalho.
- Autorização das horas destinadas para realização das atividades do Grupo de Trabalho.
- Mão de obra/empenho dos servidores ativa nas tarefas.
- A boa comunicação e participação efetiva dos servidores.
- Trabalho em equipe.
- Bom Wi-Fi disponível.
- Relatório de contato dos servidores (WhatsApp, e-mail e outras redes sociais)
- Equipamentos, computador, câmera, em boas condições para uso.
- Clareza nos requisitos/ objetivos.
- Cumprimento da carga horária das atividades.
- Disponibilidade dos canais de comunicação do IFSC.

## **6 RESTRIÇÕES**

São aspectos que podem restringir a ação da equipe do projeto:

- Desaprovação da Diretoria de Gestão de Pessoas para a realização do projeto e aprovação dos nomes indicados para composição do grupo de trabalho.
- A falta de adesão dos gestores e servidores para composição da equipe do projeto.
- A falta de Mão de obra/empenho dos servidores ativa nas tarefas.
- Comunicação ineficaz entre a equipe e os demais departamentos envolvidos.
- Ausência de trabalho em equipe.
- Ausência de *Wi-Fi*.
- A carência de dados/contato dos servidores (*WhatsApp*, e-mail e outras redes sociais)
- Equipamentos, computador, câmera, em condições precárias para uso.
- Ausência de clareza nos requisitos/ objetivos.
- Descumprimento da carga horária das atividades.
- Não cumprimento dos respectivos prazos.
- Nas trocas de gestão a não continuidade do processo.
- Problemas de *Software/Hardware*.

## 7 CRONOGRAMA

**Quadro 4:** Cronograma com as atividades e prazos

ATIVIDADE	INICIO	TERMINO	CH	RESPONSÁVEL	COMENTÁRIO
<b>GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: Campanha Institucional para Mobilização - De: 08/02 a 21/09 - 288h</b>					
<b>INICIAÇÃO (16h)</b>					
Desenvolver o Termo de abertura do projeto	08/02/2022	09/02/2022	8	Diretoria de Gestão de Pessoas - Líder do Projeto	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestão do IFSC.
Identificar as partes interessadas	09/02/2022	11/02/2022	8	Diretoria de Gestão de Pessoas - Líder do Projeto.	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestão do IFSC.
<b>PLANEJAMENTO (224h)</b>					
Definir o escopo do projeto	15/02/2022	02/03/2022	40	Diretoria de Gestão de Pessoas	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestão do IFSC.
Criar o cronograma e o orçamento do projeto	03/03/2022	08/03/2022	20	Diretoria de Gestão de Pessoas	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestão do IFSC.
Análise dos riscos/Demais processos de planejamento	09/03/2022	15/03/2022	20	Diretoria de Gestão de Pessoas	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestão do IFSC.

ATIVIDADE	INÍCIO	TÉRMINO	CH	RESPONSÁVEL	COMENTÁRIO
Validar o plano de projeto	16/03/2022	22/03/2022	10	Diretoria de Gestão de Pessoas	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestão do IFSC.
Definição das equipes	23/03/2022	29/03/2022	10	Diretoria de Gestão de Pessoas	Serão selecionados 3 servidores de cada segmento, totalizando 12 pessoas.
Apresentação do desafio para Grupo de Trabalho	30/03/2022	30/03/2022	4	Diretoria de Gestão de Pessoas	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas com os membros dos membros do grupo de trabalho, já indicando os líderes por área.
Estudo do Projeto	31/03/2022	08/04/2022	10	Grupo de Trabalho	Com reuniões no IFSC/ via Meet, sala virtual.
Seleção das melhores idéias	12/04/2022	12/04/2022	4	Grupo de Trabalho	Seleção das ideias com auxílio da técnica Brainstorm.
Síntese do conteúdo - Temas: vídeos	13/04/2022	19/04/2022	10	Grupo de Trabalho	Com a colaboração dos professores do curso de Especialização em Tecnologias para Educação, especialização em Gestão Pública EPT, Diretoria de Gestão de Pessoas.
Planejamento da Roteirização	20/04/2022	17/05/2022	20	Grupo de Trabalho	Com a colaboração dos professores do curso de Especialização em Tecnologias para Educação.
Montagem dos vídeos	18/05/2022	01/06/2022	30	Grupo de Trabalho	Com a colaboração: Da diretoria GP, Departamento de Marketing e Jornalismo.
Reunião <i>feedback</i> preliminar - vídeos produzidos	15/06/2022	15/06/2022	4	Grupo de Trabalho	Grupo de Trabalho.
Aprovação do Projeto	22/06/2022	22/06/2022	4	Grupo de Trabalho e Gestão	Aprovação da Gestão IFSC.
Disponibilização do material elaborado para campanha	06/07/2022	10/08/2022	30	Grupo de Trabalho	Repassar o vídeo da campanha para todas as plataformas digitais. Colaboração: Departamento de Marketing e Jornalismo.
<i>Avaliação preliminar da Campanha</i>	24/08/2022	24/08/2022	4	Grupo de Trabalho	Reunião com grupo de trabalho e Departamento de Marketing e Jornalismo.
<i>Feedback</i> do resultado com relatórios de número de alcance da campanha.	31/08/2022	31/08/2022	4	Grupo de Trabalho	Reunião com membros da gestão para verificar se os objetivos foram alcançados e aperfeiçoamento. Colaboração com os dados Departamento de Marketing e Jornalismo.

ATIVIDADE	INÍCIO	TÉRMINO	CH	RESPONSÁVEL	COMENTÁRIO
<b>CONTROLE (48h)</b>					
Monitorar prazo e custo	23/03/2022	31/08/2022	10	Grupo de Trabalho	Todo controle durante o processo será realizado pelo grupo de trabalho.
Controlar Mudanças no Escopo	23/03/2022	31/08/2022	10	Grupo de Trabalho	
Gerenciar pontos de atenção	23/03/2022	31/08/2022	10	Grupo de Trabalho	
Gerenciar a comunicação	23/03/2022	31/08/2022	10	Grupo de Trabalho	
<b>ENCERRAMENTO (8h)</b>					
Encerrar o projeto ou fase	14/09/2022	14/09/2022	4	Grupo de Trabalho	Departamento de Gestão de Pessoas, grupo de trabalho e gestão.
Feedback geral da Campanha	21/09/2022	21/09/2022	4	Grupo de Trabalho	

Fonte: Das autoras (2021).

**Importante:** No decorrer do processo deverá ocorrer *feedbacks* constantes para ajustes, com fins de possibilitar a melhoria contínua.

## 8 ORÇAMENTO

Os vídeos serão elaborados pela equipe de *Marketing* da Instituição em parceria com professores do curso de Especialização em Tecnologias para a Educação Profissional e professores do curso de Especialização em Gestão Pública na EPT.

Não haverá necessidade de contratação de serviços de terceiros, o projeto será executado utilizando os recursos já disponíveis no IFSC.

Vale mencionar também que, por ser para cumprimento de um dos objetivos estratégicos do PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional, 2020-2014 já, consta rubrica para esta finalidade, fortalecer a Gestão do Conhecimento no Plano Anual de Trabalho, PAT<sup>8</sup>.

### Quadro 5: Orçamento adicional para a execução do projeto

Produto	Unid.	Quant.	Valor	Natureza da Despesa (ND)	Código ND
Caneta Esferográfica	Unid.	50	40,00	Material de consumo	3.3.90.30

<sup>8</sup> Fonte: <https://www.ifsc.edu.br/pat>

Produto	Unid.	Quant.	Valor	Natureza da Despesa (ND)	Código ND
Papel Sulfite 75g Alcalino 210mmx297mm A4	Unid.	01	23,65	Material de consumo	3.3.90.33
Softwares - Licenças (Vídeo)	Unid.	01	300,00	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	4.4.90.39
*Tinta para impressora HP 2135.	Unid	01	56,00	Material de consumo	3.3.90.30
*Notebook - Dell i7 8565u	Unid	01	5.000,00	Equipamento de material permanente	44.90.52
Carga Horária servidores 296h	Unid	12	-	Outras Despesas Variáveis - Pessoal Civil	3.1.90.16.00
Software Freepik Premium Pacote de imagens	Pacote anual	01	580,38 conforme cotação do dia (Euros 89,99)	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	4.4.90.39

(\*) Equipamento para impressão utilizado do IFSC.

(\*\*) Se houver necessidade de aquisição.

Fonte: Das autoras (2021).

## 9 PARTES INTERESSADAS



Fonte: Das autoras (2021)

A figura apresentada acima exemplifica os elementos interessados que serão contemplados pelo projeto, ou seja, toda a instituição.

\* **Todos os Servidores do IFSC**<sup>9</sup>: Acompanhamento de Egressos, Almoxarifado e Patrimônio, Apoio pedagógico, Assessoria de assunto, Estratégicos e

<sup>9</sup>Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas – Equipe de Mapeamento de Competências IFSC: **Saiba mais sobre o Mapeamento de Competências no IFSC**. Documento disponibilizado pela entrevistada em: 19 nov. 2021. [file:///C:/Users/User/Downloads/Textosobreomapeamentodecompetencias\\_julho2019.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Textosobreomapeamentodecompetencias_julho2019.pdf)

Internacionais Assessoria de correição e transparência, Assessoria de Pró-reitoria, Assessoria técnica, Assessoria da direção, Assistência estudantil Assistência Estudantil, Atendimento de alunos com deficiência, Auditoria interna, Biblioteca, Chefia diretoria de administração, Chefia diretoria de ensino, Pesquisa e extensão, Compras, comunicação, Contratos coordenação Certificações, Coordenação Proeja, Coordenadoria de cursos de graduação e Técnicos, Coordenador de curso administração de pessoal, Administração de pessoal, Desenvolvimento de pessoas desenvolvimento de pessoas, Seleção de pessoas, Saúde do servidor, Direção geral de câmpus, Diretor de administração, Diretoria executiva, Docente, Ensino à distância, Estágios, acadêmicas, Estatísticas e informações, Extensão, Gabinete da Reitoria, Gestão do conhecimento, Gestão de processos, Gestão documental, Infraestrutura e manutenção, ingresso, Inovação, Laboratório acadêmico, Orçamento e Finanças Orçamento e Finanças, Ouvidoria, Pesquisa e pós-graduação Pesquisa e pós-graduação, Planejamento, Pró-reitor, Protocolo, Registro acadêmico, Secretaria acadêmica, Secretaria do colegiado, Tecnologias da informação e comunicação, dentre outros.

- **IFSC:** A gerência/ aquele setor que faz a condução em todos os demais, responsável pela gestão, compreende uma das partes interessadas, pois por meio do entendimento e conhecimento e compreensão perante aos servidores, resultará em um melhor aproveitamento e execução das atividades gerando bons resultados.
- **Professores do IFSC:** Os docentes são as pessoas que exercem um papel importante, como maestros, em repassar seu conhecimento, desta forma, é dever deste entender o papel das capacitações, difundir, melhorar, para qualificar-se para melhor exercer o trabalho diário.  
Segundo dados do site do IFSC<sup>10</sup> de abril de 2015, o corpo docente do IFSC é composto por professores que integram o quadro ativo permanente da instituição – ou seja, foram contratados via concurso público, por **professores substitutos e temporários**.
- **Técnicos Administrativos:** Aqueles que exercem papel essencial nos diversos *câmpus* do IFSC, estes contribuem para que a engrenagem da Instituição funcione criando um ambiente produtivo. É essencial a esse

---

<sup>10</sup> Fonte: **IFSC** - Disponível em: <https://linkdigital.ifsc.edu.br/2015/04/17/27060/>

servidor entender suas capacitações e tornar-se ainda mais atuante no seu meio profissional dentro da instituição.

Conforme site do IFSC de abril de 2015, os técnico-administrativos são divididos em cinco níveis, compostos por servidores que ocupam cargos que exigem formação em *ensino superior (nível E), ensino médio (D), ensino fundamental (nível C e alguns cargos do nível B) ou apenas alfabetização (nível A e alguns cargos do nível B)*.

## 10 EQUIPE DO PROJETO

**Quadro 6:** Equipe do Projeto

COLABORADOR	FUNÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE DIVULGAÇÃO DE UM VÍDEO INSTITUCIONAL
<p><b>Equipe de marketing da instituição</b></p>	<p>Um departamento de marketing interno é muito importante, pois além de desenvolver as estratégias certas, não precisará se terceirizar e fazer investimentos externos para a produção de um projeto.</p> <p>Basta utilizar a equipe de <i>marketing</i> e investir internamente, para a elaboração de estratégias que sejam, de fato, eficientes.</p> <p>Cabe a equipe de <i>marketing</i> criar o vídeo institucional com o propósito de engajar os colaboradores da instituição a colaborarem com o departamento de recursos humanos referente ao mapeamento de competências da Instituição.</p> <p>Desta forma, o departamento de <i>marketing</i> deverá propiciar o planejamento do projeto tendo o comprometimento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● traçar objetivos e metas de comunicação;</li> <li>● definir canais e formas de atrair e vincular o vídeo;</li> <li>● analisar e mensurar resultados de campanhas e coordenar a produção multimídia.</li> </ul> <p>Com o uso do <i>Marketing</i> Digital, o alcance do departamento é potencializado, assim como suas formas de atuação e difusão de conteúdo.</p>
<p><b>Professores do curso de Tecnologias para Educação Profissional</b></p>	<p>Se torna importante para o projeto uma união entre uma ala pedagógica da instituição com a técnica.</p> <p>Pensando na extensão que quer se alcançar com este projeto procurou-se o curso de Tecnologias da educação profissional, visto que, “as práticas pedagógicas mediadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), visando ao incremento de atividades relacionadas à aprendizagem e ao ensino, são comumente relatadas na literatura como grandes aliadas no</p>

COLABORADOR	FUNÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE DIVULGAÇÃO DE UM VÍDEO INSTITUCIONAL
	<p>processo didático e no desenvolvimento de competências e habilidades técnicas na área educacional.” (Souza, Torres e Amaral 2010)<sup>11</sup></p> <p>Para Dias e Moura (2006: 80 apud Souza, Torres e Amaral 2010, p.90) defendem a “utilização de suportes tecnológicos, não como meros recursos técnicos ou meios modernos que veiculam conteúdos pedagógicos, mas como meios que possam ser concebidos como um instrumento dialógico de interação e de mediação de saberes”.</p> <p>Desta maneira, cabe aos professores selecionados pelo coordenador do curso auxiliarem o departamento de marketing com um roteiro engajador que priorize o alcance didático aos servidores do IFSC.</p>
<p><b>Gestores de cada departamento do IFSC</b></p>	<p>Compete aos gestores de coordenadores de cada área do IFSC, buscar desenvolver ações políticas de engajamento junto a seus colaboradores. Atuando como dirigentes, capazes de implementar ações direcionadas, tornando-se aptos a transformar a realidade na qual atuam.</p> <p>Deve-se ao gestor saber seu próprio papel dentro da instituição, desafios e possibilidades para que consiga alterar o meio do qual trabalha. Para esse projeto preconiza-se um alicerçamento entre o departamento de marketing da IFSC com os gestores/coordenadores da instituição.</p>
<p><b>Professores da disciplina de Gestão de Pessoas do curso de Pós-graduação de Gestão Pública para Educação Profissional</b></p>	<p>Para que o projeto tenha o resultado esperado fazendo a conexão pós-projeto com o departamento de Gestão de Pessoas da Instituição, considera-se essencial que professores da disciplina de Gestão de pessoas (RH - Recursos Humanos) estejam presentes na produção do vídeo, criando instrumentos que propiciem o maior entendimento do papel do colaborador nesse processo.</p>

Fonte: Das autoras (2021).

## 11 RISCOS

De acordo com *Roteiro da Auditoria de Gestão de Riscos do (TCU)*<sup>12</sup>, risco

<sup>11</sup> Fonte: M.I.F. Torres, T.Z. y Amaral, S.F. (2010). *Produção de Conteúdos Educativos Baseada na Aprendizagem Significativa, Revista Latino-americana de Tecnologia Educativa - RELATEC*, 9 (2), 89-105. [<http://campusvirtual.unex.es/revistas/index.php?journal=relatec>]

<sup>12</sup> Fonte: TCU *Roteiro da Auditoria de Gestão de Riscos*. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/Roteiro\_de\_auditoria\_V2.pdf

pode ser definido como possibilidade de um incidente em um evento que prejudique adversamente a realização de objetivos.

Vale ressaltar a importância das organizações em avaliarem, analisarem, gerenciarem os riscos, pois isto resultará em segurança mediante ao processo. Gerenciar os riscos minimiza as adversidades e melhora o desempenho.

Parafraseando Schuyler (2001)<sup>13</sup>, 'risco' é o efeito acumulativo da probabilidade de incerteza que pode afetar positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaça) o projeto.

#### Quadro 7: Riscos

RISCO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO	RESPECTIVO ENFRENTAMENTO
Falta de comunicação entre o Grupo de Trabalho - GT	<b>Alta</b> 51% a 70% Pode ser que ocorra mensalmente	<b>Alto</b> Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com custos altos	Um plano de comunicação para que todas as partes envolvidas desempenhem seu papel na política de riscos. Trabalhando comunicados, conferências, palestras e e-mails, reuniões proporcionando clareza no desempenho das funções e processos.
Quebra dos equipamentos de trabalho	<b>Baixa</b> 11% a 30% Pode ser que ocorra uma vez dentro de um ano.	<b>Baixo</b> Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com custos pouco significativos.	Manutenção preventiva, realizada de forma periódica para garantir o funcionamento eficaz, evitando quebras, falhas de máquinas e componentes e atraso nas atividades.
Queda de internet Wi-fi	<b>Alta</b> 51% a 70% Pode ser que ocorra mensalmente.	<b>Alto</b> Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com custos altos.	Backups das atividades realizadas diariamente priorizara utilização de ferramentas que funcionem de forma síncrona e assíncrona, on-line e off-line, como <i>Google Docs</i> .
Atraso nos prazos de entrega	<b>Moderada</b> 31% a 50% Pode ser que ocorra mais de uma vez dentro de um ano.	<b>Moderado</b> Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com custos baixos.	Seguir o cronograma estabelecido, seguindo os prazos de entrega.
A carência de dados/contato dos servidores	<b>Baixa</b> 11% a 30% Pode ser que ocorra uma vez dentro de um ano.	<b>Baixo</b> Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com custos pouco significativos.	Atualização constante dos cadastros dos servidores.

Fonte: Das autoras (2021).

<sup>13</sup>Fonte: SCHUYLER, J. R. *Risk and decision analysis in projects*. 2 ed. Newtown Square: PMI, 2001.

## 12 PLANO DE COMUNICAÇÃO

No Manual de Planos de Comunicação do IFSC<sup>14</sup> está definido como plano de comunicação a soma de um conjunto de estratégias ações que viabilizam a execução das normas determinadas pela Política de Comunicação. Complementando essa conceituação, em artigo publicado na revista Montepio (2012)<sup>15</sup> evidencia a importância do plano “espelhar” os objetivos, determinando prazos e rotinas e apoiando a gestão das prioridades que a instituição deseja comunicar.

É importante destacar que um plano de comunicação de projeto, para alcançar os objetivos, se faz necessário o uso da matriz<sup>16</sup> de comunicação - ferramenta que especifica quais documentos serão comunicados (o que), para quais *stakeholders* (quem), em que frequência (quando) e por qual meio (como).

**Quadro 8:** Plano de Comunicação

O QUE?	PARA QUEM? (PÚBLICO-ALVO)	OBJETIVO	COMO? (QUAL MEIO?)	CANAIS DE COMUNICAÇÃO
<p>Gestão de Competências</p> <p>Campanha Institucional para Mobilização</p> <p>Divulgação integrada para diferentes públicos;</p> <p>Estabelecimento de diretrizes de comunicação alinhadas com processos estratégicos da instituição.</p> <p>Fomentar atitudes em prol do desenvolvimento do IFSC.</p>	<p>Todos os servidores do IFSC.</p>	<p>Fortalecer a gestão do conhecimento.</p> <p><i>Desenvolver uma campanha institucional, incluindo a produção de material explicativo (recurso audiovisual "Vídeos curtos") e de uma proposta de pesquisa prévia e diagnóstica, destinada ao público interno do IFSC, visando:</i></p> <p>Identificar as lacunas/falhas de comunicação entre as ações da gestão por competências e a percepção dos servidores.</p>	<p>Vídeos curtos com uma linguagem acessível, simples, lúdica, clara, concisa e direta</p>	<p>Para distribuição do material, será utilizado as plataformas digitais de redes sociais sendo compartilhado via:</p> <p>E-mail, <i>WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter</i> e site da Instituição e contando com a divulgação com apoio do Departamento do setor de Marketing e Comunicação e os gestores da instituição no compartilhamento, desta forma tornando-se acessível o acesso e imediata visualização.</p>

Fonte: Das autoras (2021).

<sup>14</sup> Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. **Manual de planos de comunicação** [recurso eletrônico] Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina; elaboração: Garlet, Nadia; edição: Luckman, Ana Paula – Florianópolis: Publicações do IFSC, 2016, 28p. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC\\_manual\\_planos\\_comunicacao.pdf/973b5061-7357-4831-b10d-a11bb970ac53](https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC_manual_planos_comunicacao.pdf/973b5061-7357-4831-b10d-a11bb970ac53)

<sup>15</sup> Fonte: COMO FAZER um Plano de Comunicação. **Ei Educação e Informação, Montepio**, 2012. Disponível em: [https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/513/2016/06/images\\_Academia-Solidario-como-fazer-um-plano-de-comunicacao.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/513/2016/06/images_Academia-Solidario-como-fazer-um-plano-de-comunicacao.pdf) Acessado em: 04/01/22.

<sup>16</sup> Fonte: PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

Para que o projeto aconteça é necessário um planejamento das ações de comunicação com todos os membros envolvidos no projeto, do qual destacamos:

- **Membros dos departamentos de Marketing e Jornalismo**, que cuidaram da criação do conteúdo roteirizados pelas equipes de professores do campus.
- **Professores do curso de Tecnologias para Educação Profissional**, estes estarão elaborando a criação da roteirização da campanha e também possuindo uma estreita comunicação com os professores do curso de **Especialização em Gestão Pública para EPT**, que procuraram transmitir seu conhecimento na legislação e trâmites legais, para que a campanha seja o mais transparente possível e possua caráter informativo.
- **Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)**, por fim, a equipe do RH que durante o processo poderá repassar dados, estatísticas a fim de colaborar com todos os outros três setores que estão incluídos nesse projeto.

A comunicação entre estes servidores poderá ocorrer via *Meet*, reunião presencial em sala pré-agendada e também por meio de apps de comunicação para envio de áudios, vídeos e textos para a campanha.

- Criação de grupo de *WhatsApp*, Agenda do *Google*, *Padlet* para o grupo de trabalho (GP).

No quadro que segue, apresenta-se as atividades, eventos de comunicação realizados no decorrer do projeto, com as respectivas datas, responsáveis e formas de comunicação.

**Quadro 9:** Planejamento de Comunicação

ATIVIDADE	MARCO-CHAVE	RESPONSÁVEL	FORMA DE COMUNICAÇÃO
<b>INICIAÇÃO</b>			
Desenvolver o Termo de abertura do projeto	08/02/2022	Diretoria de Gestão de Pessoas - Líder do Projeto	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestão do IFSC. <b>E-mail, Google Meet, e-mail, Calendário.</b>
Identificar as partes interessadas	09/02/2022	Diretoria de Gestão de Pessoas - Líder do Projeto.	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestão do IFSC. Para auxiliar a comunicação entre a equipe de trabalho, <b>e-mail</b> ferramenta do <b>Slack</b> , que é um aplicativo de mensagens, <b>Calendário do Google.</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>			
Definir o escopo	15/02/2022	Diretoria de	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e

ATIVIDADE	MARCO-CHAVE	RESPONSÁVEL	FORMA DE COMUNICAÇÃO
do projeto		Gestão de Pessoas	Gestão do IFSC. Aplicativo <b>Padlet, Google Docs, WhatsApp, Calendário do Google.</b>
Criar o cronograma e o orçamento do projeto	03/03/2022	Diretoria de Gestão de Pessoas	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestão do IFSC e <b>Google Meet, WhatsApp, Calendário do Google.</b>
Análise dos riscos/Demais processos de planejamento	09/03/2022	Diretoria de Gestão de Pessoas	
Validar o plano de projeto	16/03/2022	Diretoria de Gestão de Pessoas	
Definição das equipes	23/03/2022	Diretoria de Gestão de Pessoas	Serão selecionados 3 servidores de cada segmento, totalizando 12 pessoas. <b>Criação do Grupo no WhatsApp.</b>
Apresentação do desafio para Grupo de Trabalho	30/03/2022	Diretoria de Gestão de Pessoas	Reunião: Diretoria de Gestão de Pessoas com os membros dos membros do grupo de trabalho, já indicando os líderes por área, <b>reunião Google Meet/ Zoom.</b>
Estudo do Projeto	31/03/2022	Grupo de Trabalho	<b>Com reuniões no IFSC/ via Google Meet, sala virtual, WhatsApp.</b>
Seleção das melhores ideias	12/04/2022	Grupo de Trabalho	Seleção das ideias com auxílio da técnica <b>Brainstorm.</b>
Síntese do conteúdo - temas: vídeos	13/04/2022	Grupo de Trabalho	Com a colaboração dos professores do curso de Especialização em Tecnologias para Educação, especialização em Gestão Pública EPT. Comunicação <b>WhatsApp, E-mail, Google Docs.</b>
Planejamento da Roteirização	20/04/2022	Grupo de Trabalho	Com a colaboração dos professores do curso de Especialização em Tecnologias para Educação. <b>Padlet, WhatsApp, Google Docs, Drive Google</b>
Montagem dos vídeos	18/05/2022	Grupo de Trabalho	Com a colaboração: Da diretoria GP, Departamento de Marketing e Jornalismo. Audacity para o áudio, Gravação: <b>Filmora, Sony Vegas, Loom, Utilização de banco de imagens: Pixabay.</b> Comunicação: <b>WhatsApp, Google Meet, Google Docs.</b>
Reunião <i>feedback</i> preliminar - vídeos produzidos	15/06/2022	Grupo de Trabalho	Grupo de Trabalho. <b>Reunião Google Meet, WhatsApp, Instagram.</b>
Aprovação do	22/06/2022	Grupo de	Aprovação da Gestão IFSC.

ATIVIDADE	MARCO-CHAVE	RESPONSÁVEL	FORMA DE COMUNICAÇÃO
Projeto		Trabalho e Gestão	Comunicação: <b>e-mail, WhatsApp.</b>
Disponibilização do material elaborado para campanha	06/07/2022	Grupo de Trabalho	Divulgação: <b>WhatsApp, Instagram, Facebook, Twitter, Portal do IFSC, Youtube, Ambiente Virtual de Aprendizagem, etc.</b> , com fins de atingir o maior alcance de servidores.
<i>Avaliação preliminar da Campanha</i>	24/08/2022	Grupo de Trabalho	Reunião com grupo de trabalho e Departamento de Marketing e Jornalismo. <b>Google Docs.</b>
<i>Feedback</i> do resultado com relatórios de número de alcance da campanha.	31/08/2022	Grupo de Trabalho	Reunião com membros da gestão para verificar se os objetivos foram alcançados e aperfeiçoamento. Colaboração com os dados Departamento de Marketing e Jornalismo. <b>Google Analytics</b> , para medir e monitorar o desempenho de um site, Youtube dentre outros. Para assim ter uma métrica das visualizações/ impacto que o vídeo obteve.
<b>CONTROLE</b>			
Monitorar prazo e custo	23/03/2022	Grupo de Trabalho	<b>Google Docs, reuniões Google Meet, WhatsApp.</b>
Controlar Mudanças no Escopo	23/03/2022	Grupo de Trabalho	
Gerenciar pontos de atenção	23/03/2022	Grupo de Trabalho	
Gerenciar a comunicação	23/03/2022	Grupo de Trabalho	
<b>ENCERRAMENTO</b>			
Encerrar o projeto ou fase	14/09/2022	Grupo de Trabalho	Departamento de Gestão de Pessoas, grupo de trabalho e gestão. <b>Google Analytics</b> , para medir e monitorar o desempenho de um site, Youtube dentre outros. Para assim ter uma métrica das visualizações/ impacto que o vídeo obteve.
<i>Feedback</i> geral da Campanha	21/09/2022	Grupo de Trabalho	

Fonte: Das autoras (2021).