

Uma Proposta De Cursos De Capacitação e Conhecimento do Gestor Público Como Ferramenta De Melhoria Para Instituição Federal Santa Catarina.

Jackelynne Alexandra Melara de Almeida

Melania Neves Nasário de Jesus

RESUMO

O gestor público tem como desafio identificar o problema e potencializar sua equipe. Na atualidade brasileira é um grande desafio para o gestor já que os servidores públicos além de passarem por desmotivação em sua carreira ainda existe a falta de credibilidade perante a sociedade. Diante disso, surge a questão de pesquisa: Quais são os cursos de capacitação que poderão contribuir com o crescimento e aprimoramento do conhecimento do gestor público em uma Instituição de Ensino? A partir da Escola Nacional de Administração Pública (2009) serão descritos quais cursos poderão ser oferecidos afim de incluí-los no Plano de Desenvolvimento da Instituição (PDI) a partir dos procedimentos metodológicos: exploratório e qualitativo. O resultado identifica problemas orçamentários para cursos ofertados ao gestor público e a falta de gestão e comunicação com as pessoas envolvidas já que a avaliação foi feita por indicadores, e de forma inevitável afeta diretamente com a desmotivação dos servidores públicos sem um plano para a valorização de carreira. As trilhas de conhecimento aqui citadas apontam a uma necessidade de acrescentar ao PDI cursos pré-estabelecidos como requisitos para o gestor a fim de potencializar os pontos fortes e amenizar os fracos a gestão de pessoas mostra-se cada vez mais como ferramenta fundamental para inovação e capacitação do gestor público.

Palavras-chave: Gestão Pública. Capacitação. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é cada vez mais importante para o êxito de qualquer entidade, e não seria diferente ao setor público. Cada vez mais espera-se serviços públicos de qualidade e para que isto ocorra, se faz necessário o aprimoramento contínuo do servidor, então a gestão tem papel importante para que a entidade alcance seus objetivos quanto aos recursos oferecidos à comunidade.

O trabalho proposto surge através da necessidade da reciclagem e aprimoramento do conhecimento do servidor público em uma instituição de ensino federal no sul de Santa Catarina para contribuir com melhoria de sua gestão. Conforme Bergue (2007) o recurso humano é um conjunto interligado entre si e demais setores, com o objetivo do sucesso da entidade. No setor público o sucesso está diretamente ligado com a prestação de serviço voltada a comunidade.

Os cursos tecnológicos que são oferecidos na atualidade, vem se destacando no mercado brasileiro, pois, é acompanhado de práticas e grande interação das empresas que buscam, incentivar e motivar sua equipe através do conhecimento. Tais cursos tendem a ter uma menor duração, comparados com às graduações tradicionais, e a busca é cada vez cada mais alta por esta profissionalização mais rápida, porém, sem fugir de uma preparação sólida e técnica de qualidade (Jucá et al., 2010).

Com isso as instituições federais de ensino ganham destaque, ofertando cursos profissionalizantes, ou de especializações que atenda demanda de cada região para que a comunidade esteja preparada ao mercado de trabalho ofertado. É importante que o gestor esteja preparado para atender o propósito da instituição de ensino público. Segundo a lei de 9.394/96 as diretrizes e bases da educação nacional diz que no parágrafo único art. 62A:

Garantir-se-á formação continuada para os profissionais a que se refere o caput, no local de trabalho ou em instituições de educação básica e superior, incluindo cursos de educação profissional, cursos superiores de graduação plena ou tecnológicos e de pós-graduação.

Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais são as trilhas de capacitação de melhorias necessárias para o aprimoramento do gestor de Criciúma da Instituição Federal de Ensino Público de Santa Catarina (IFSC)?

O objetivo geral deste estudo é propor trilhas de capacitação e aprimoramento do gestor de Criciúma da Instituição Federal de Santa Catarina (IFSC). Seja gestão de pessoas ou/e de recursos, desenvolvendo assim suas habilidades que vão além de liderança e conhecimento de processo. Para tanto definiu-se os seguintes objetivos específicos: i) Identificar as competências

que os gestores necessitam desenvolver; ; ii) Sugerir que cursos poderiam ser agregados no plano de gestão e iii) analisar os resultados esperados com a trilha de capacitação proposta.

Após essa seção introdutória, o estudo está organizado a partir das seguintes etapas: i) Fundamentação teórica; ii) Procedimentos metodológicos; iii) Apresentação e análise dos resultados; e iv) Considerações finais.

2 GESTÃO DE PESSOAS E A ATUAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO

Nessa seção apresentam-se conceitos sobre a gestão de pessoas e o papel do gestor, com ênfase no setor público.

2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

O conceito de gestão de pessoas não se trata apenas de uma única liderança e sim um compromisso em conjunto de todos que participam ativamente da organização. Para que isso de fato aconteça, o indivíduo deve compreender a importância do seu papel e assumir seu compromisso. A gestão de pessoas no setor público é um processo que envolve múltiplos profissionais em todos os níveis da esfera pública (PAIM et al., 2009).

Nessa relação os autores Paim et al. (2009) afirmam que todos são coprodutores dos resultados em geral, desde a qualidade as relações interpessoais e as prestações de serviços prestados que neste momento será denominado como valor público.

O valor público tem enfoque direto com os agentes públicos que serão os articuladores e a sociedade é o objeto, sociedade que é reconhecida como diferentes perfis destinatários. Portanto valor público nada mais é que o resultado da administração pública na comunidade em que a instituição está presente (PAIM et al., 2009).

A gestão de pessoas com o passar do tempo foram sofrendo abordagens de diferentes formas desde o pensamento clássico até a atualidade conforme explica o quadro abaixo:

Quadro 01- Transformações dos pensamentos administrativos das pessoas nas organizações na elaboração de tecnologia de gestão:

Tipo De Abordagem	Descrição
Clássica	Trata-se do senso de motivação de pessoas associado ao componente remuneratório.
Burocrática	Ascensão das burocracias destacando estas estruturas em seu modo de funcionamento como arranjos e estruturas administrativas. Que caracteriza a sociedade moderna. Exemplos, Hierarquia de cargos e carreiras, formalização, conhecimento especializado e técnico, horário fixo e obrigatório, entre outras.
Humanista	As pessoas são a organização, existe vínculos interpessoais de cooperação, valorização, vínculos afetivos e comprometimento. Efeito Hawthorne : pessoas que estão sendo observadas produzem mais.
Comportamental	É o campo da motivação humana, existe liderança no processo na tomada de decisão, ou seja, é a região do campo de gestão, onde as pessoas se sentem satisfeitas com os trabalhos desenvolvidos.

Fonte: Adaptado pelas autoras, Taylor (1987); Webber (1999); Mayo (2005)

Pode-se então afirmar que com o passar do tempo, a gestão de pessoas se mostrou essencial para que entidade tanto no setor privado ou público tenha êxito. E o gestor tem como papel primordial capacitar as pessoas de forma que tenham total desempenho em sua função.

2.2 Atribuições do Gestor Público

A função do gestor público é analisar juntamente com sua equipe capacitada a necessidade dos serviços públicos que determinada comunidade necessita, seja na educação, saúde, melhorias de infraestruturas. E com sua gestão atender a população com qualidade na sua prestação de serviço. (BRESSER-PEREIRA,2007).

Já foi visto que o gestor público é o responsável de como vai avaliar, tramitar, coordenar e planejar os programas que irão beneficiar o setor em que ele é responsável. Mas Graterón (1999, p.2) enfatiza que o setor público apresenta alguns problemas:

[...]a burocracia sem a devida adaptação dos sistemas de controles, acompanhado de desordem administrativa, falta de transparência nas transações governamentais realizadas, incoerência das leis ou ausência delas, clientelismo político, influências dos partidos políticos nos processos de controle, inexistência, obsolência e inadequação dos sistemas de controle, nos quais prevalecem o critério quantitativo sobre o qualitativo e legal da gestão.

A administração pública a partir de modelos administrativos deve conceder capacitação aos seus profissionais a partir do conjunto de elementos que compõe competência conhecida como CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes). Onde se irá preparar o indivíduo de tal forma que o mesmo influenciará a partir de sua conduta o trabalho em equipe e as situações que possam vir a ocorrer no setor (ENAP, 2009).

2.3 Capacitação Do Gestor Público

O setor público não é motivado por competição como o setor privado, que para se manter, tem que sempre buscar inovações em sua gestão. O setor público é diferente, pois tem que lidar com prestação de serviços, fornecimento e compartilhamento de informações todo o tempo fazendo uso do conhecimento (CONG; PANDYA, 2003), segundo Batista (2006) a gestão do conhecimento faz-se necessária para incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões.

A capacitação do Gestor Público está diretamente ligada ao princípio da eficiência (BRASIL, 1998) e a partir de escolas do governo o gestor público deve participar em cursos para formação e aperfeiçoamento no decorrer de sua carreira. O processo de capacitação deve ser contínuo, por isso o Decreto nº9.991, de 28 de agosto de 2019, orienta e determina que todos os servidores de qualquer esfera pública façam melhorias em seus procedimentos internos e externos a partir de uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Dentre os instrumentos do PNDP está a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) que será precedida, após ser apontado um diagnóstico de competências (Brasil, 2019). Segundo o Decreto nº 9.991, de 18 agosto de 2019, art. 3º. Ins. 3º “Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (BRASIL, 2019).

Carbone (2006) saliente que a competência não é apenas um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para realizar determinada atividade, mas é também um de-

sempenho expresso pela pessoa em um dado contexto em relação de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação do conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho.

Nesse sentido para Bergue (2007), o gestor público deve desenvolver essas habilidades a fim de cumprir a missão do sistema público com eficiência e efetividade que é de prestar um serviço público de qualidade.

Para uma capacitação de qualidade para o gestor público, Reis e Matos (2012) indicam sete pontos fundamentais que os cursos devem estar focados:

- Liderança: Desenvolver continuamente a capacidade de liderança, não somente designar pessoas, e sim ser a pessoas que irá nortear sua equipe;
- Gerenciamento: O gestor público deve saber administrar o seu quadro de pessoas e saber localiza-las corretamente;
- Conhecimento do processo: Deve entender o objetivo da entidade pública para que ela foi criada e o prazo que deve cumprir as ações propostas;
- Imparcialidade: Não favorecer ou desfavorecer algum setor por motivos pessoais. O gestor público deve estar capacitado a fim de ser neutro para tomada de decisões.
- Planejamento Estratégico: O gestor deve elaborar planejamentos estratégicos a fim de ter um ambiente de trabalho articulado e eficiente.
- Motivação: O gestor público deve estar motivado e para isso deve entender o seu papel e a importância que tem;
- Responsabilidade e Transparência: Aplicação corretas dos recursos públicos com relatórios acessíveis para a população.

Algumas organizações públicas federais de ensino buscam atender estes pontos importantes e estão adotando um modelo por competências com sucesso, com destaque às agências reguladoras, tribunais e bancos. As Universidades e Institutos Federais vem fazendo essa implantação de forma mais lenta e gradual, abrangendo principalmente os processos relativos à capacitação e desenvolvimento de servidores (IFSC,2020).

Segundo Gil (2014), as organizações precisam constantemente desenvolver ações voltadas a capacitação e motivação dos colaboradores, para que eles se tornem mais eficazes naquilo que trabalham, atingindo seus objetivos junto a sociedade, desta forma (Reis e Matos,

2012) a capacitação de forma contínua visa melhorias nos serviços de políticas públicas, para o desenvolvimento de um Estado próspero e fortalecido.

2.4 Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

Dentre várias possibilidades para as trilhas de conhecimento que o gestor público possa vir a fazer, este trabalho irá tratar especificamente de uma das maiores escolas de cursos para agentes públicos no Brasil, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Desde 1986, a ENAP tem papel fundamental em transformar a administração pública desenvolvendo o servidor público com cursos de inovação, sociocultural, gestão de pessoas e processos (ENAP,2020).

Presente em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal, no ano de 2019 ofertou mais de 18.505 cursos presenciais, 378.991 cursos a distância, 293 especializações e 43 mestrados, contando com apoio de várias parceiras de iniciativa pública e privada do Brasil e Instituições Internacionais (ENAP, 2020).

A ENAP (2020) afirma, para que um profissional público tenha excelência em sua prestação de serviço perante a sociedade, será necessário mudar a mente do profissional a partir da inovação protagonista e soluções criativas e a ENAP oferta vários cursos, que dão suporte aos líderes e gestores, onde desenvolvem suas habilidades e pontos fortes, motivando-o para atingir as metas propostas pela entidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A análise dos dados foi a partir de uma pesquisa qualitativa e descritiva. a pesquisa qualitativa segundo Lakatos & Marconi (1992) trabalha com dados e opiniões, onde inicialmente não há preocupação em buscar algo que de fato evidencie uma ideia pré-definida, e sim ver o ponto de vista dos gestores públicos envolvidos.

Já na parte da pesquisa descritiva Gil (1996) afirma que este tipo de pesquisa está direcionado a um determinado tema, com dados extraídos pelo pesquisador sem interferência

ou manipulação. As informações foram extraídas em formato original na Instituição Federal de Santa Catarina (IFSC) a partir do seu Relatório de Gestão de 2019 e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com intuito de compreender seus pontos fracos e ameaças e quais cursos foram oferecidos para ameniza-las e capacitar seus gestores, bem como quais trilhas de conhecimentos são ofertadas no decorrer de seu Plano Anual de Capacitação. Posteriormente será feita uma análise e apontamentos de melhoria, sem quaisquer alterações dos dados coletados com embasamentos em livros monográficos e artigos extraídos da internet.

Quanto aos procedimentos foram utilizados: estudo de caso, tem como objetivo esclarecer umas ou mais decisões, que se encontra no cotidiano da Instituição Federal de Santa Catarina (IFSC) na cidade de Criciúma e como funciona o aperfeiçoamento da capacitação do gestor (GIL,1996).

4 RESULTADOS DE PESQUISA

A partir do relatório de Gestão Plano e Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) foram extraídos os dados para a pesquisa. A instituições de ensino em questão oferece cursos tecnológicos, profissionalizantes e diversas especializações gratuitas desde 2010. Tais cursos oferecidos estão de acordo com a necessidade de cada região (Portal IFSC, 2020). Após esta análise será proposto como melhorias alguns cursos para agregar conhecimento, assim desta forma podendo vir ser implantada no Plano Anual de formação do gestor afim de contribuir para melhor coordenar sua equipe e cumprir as metas.

4.1 Relatório da Gestão 2019

Segundo o Relatório de gestão IFSC (2019) 32% de seus servidores possuem mestrado, seguidos por 22% com graduação e 20% com doutorado. No ano de 2019 não foi possível disponibilizar todos os eventos de capacitação previstos, pois o congelamento de 40% do orçamento prejudicou a realização dos mesmos. Entretanto ocorreram 213 eventos de capacitação e 1118 servidores realizaram os cursos. Mesmo abaixo as expectativas o relatório indica que houve um aumento de 25% comparado a última medição de cursos ofertados em 2017.

4.2 Avaliação dos Gestores PDI

O IFSC em seu PDI, contempla uma rigorosa análise se de fato o que está planejado será alcançado ou identificado pela sua gestão. Por isso de forma transparente os gestores avaliaram e posteriormente demonstraram suas principais fraquezas e ameaças elencadas de todos os seus campus de ensino de Santa Catarina conforme o quadro abaixo:

Quadro 02- Ameaças e Fraquezas IFSC conforme PDI 2020-2024

Ameaças e Fraquezas IFSC	
AMEÇAS	FRAQUEZAS
Contexto político-econômico nacional incerto quanto às políticas públicas para a EPT gratuita de qualidade, democrática e pedagogicamente autônoma.	Altos índices de evasão e retenção escolar
Evolução orçamentária incerta e desproporcional ao crescimento do número de alunos e demandas de desenvolvimento e manutenção da infraestrutura.	Infraestrutura física insuficiente para consolidação dos campus ainda em implantação e para ampliação da oferta de cursos e vagas nos campus implantados.
Deficiências na formação básica e priorização do trabalho em relação aos estudos.	Falta de identificação e de atendimento às demandas no ensino, na pesquisa e na extensão alinhados aos cenários futuros.
Carência no transporte público e problemas de mobilidade urbana.	Gestão estratégica baseada em indicadores ainda incipiente e pouca articulação entre os processos de planejamento e a avaliação de desempenho.
IFSC ainda não consolidado como referência para todos os seus públicos estratégicos.	Relacionamento com egressos ainda incipiente
Cenários econômicos regionais desfavoráveis à inserção profissional e ao desenvolvimento tecnológico.	Infraestrutura e serviços de suporte ao aluno ainda insuficientes quanto à alimentação escolar e acessibilidade.
Falta de valorização da formação do profissional pela sociedade.	Desequilíbrio nos quadros de servidores técnico-administrativos dos campus e falta dimensionamento de pessoal baseada em processos.
Desqualificação da imagem do servidor público e desvalorização da carreira do servidor público.	Processo de ingresso complexo, pouco acessível a alguns dos públicos da EPT e com eficiência questionável para alguns tipos de curso como FIC e Graduação.
Crescimento de oferta de educação a distância por instituições particulares.	Carências infra estruturais, regulatórias e de pessoal para consolidação e ampliação de ofertas de EaD.

Falta de implementação das políticas públicas para o atendimento de pessoas com deficiência.	
--	--

Fonte: Adaptado pelas autoras (2020).

Conforme os dados acima é possível elencar algumas trilhas de conhecimento necessárias para o gestor do Campus de Criciúma deverá ter a fim de atenuar as ameaças e potencializar sua equipe.

5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

Os cursos de capacitação aqui mencionados foram extraídos do ENAP 2019-2021, muitos deles voltados diretamente para os gestores públicos que é o foco da pesquisa, porém, diversos cursos são disponibilizados para qualquer agente público que tenha interesse de estar em constante processo de capacitação, conhecimento e melhoria em sua prestação de serviço.

A partir de uma análise sobre as ameaças e fraquezas (Quadro 02) abaixo será apresentada várias sugestões para as trilhas de conhecimento que os gestores públicos do IFSC podem incluir para sua capacitação e desenvolvimento de competências necessárias para amenizar suas ameaças (Quadro 03) e fraquezas (Quadro 04). Esta análise aponta as competências que devem ser desenvolvidas pelo gestor, qual capacitação que lhe daria um direcionamento e as melhorias que poderia vir a desenvolver no IFSC.

Quadro-03 Cursos ofertados pelo ENAP para as Ameças

AMEÇAS	COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	CURSO OFERTADO ENAP	MELHORIA
Contexto político-econômico nacional incerto quanto às políticas públicas para a EPT gratuita de qualidade, democrática e pedagogicamente autônoma.	Diretrizes estratégicas e suas aplicabilidades em iniciativas para implantações de processos no controle do desenvolvimento e manutenção da infraestrutura.	Planejamento estratégico para organizações públicas	Controle orçamentário e planejamento estratégico para atender com qualidade o maior número de alunos possível.
Evolução orçamentária incerta e desproporcional ao crescimento do número de alunos e demandas de desenvolvimento e manutenção da infraestrutura.	Proporciona conhecimento teórico-conceitual e instrumento de planejamento estratégico de gestão.	Gestão da Estratégia com Balanced Scorecard - BSC	O curso foi desenvolvido com foco em servidoras e servidores que tenham atuação na área de planejamento organizacional
Deficiências na formação básica e priorização do trabalho em relação aos estudos e Cenários econômicos regionais desfavoráveis à inserção profissional e ao desenvolvimento tecnológico.	Busca do conhecimento socioeconômico da região, visão de inclusão corporativa.	Busca do conhecimento socioeconômico da região, visão de inclusão corporativa.	Inclui indústrias e empresas que necessitam de mão de obra qualificada. Analisar cursos atuais e um planejamento estratégico para oferecer e proporcionar em parceria com instituições privadas estágio aos alunos nas empresas e indústrias na região.
Falta de valorização da formação do profissional pela sociedade.	Motivador da equipe, aplicabilidade da gestão de pessoas intervindo nas emoções pessoais e interpessoais.	Inteligência emocional	O curso apresenta temas relacionados à gestão de pessoas e à estruturação de planos de carreira. A proposta do curso é capacitar as pessoas para reconhecerem a gestão por competências como ferramenta necessária à concretização dos objetivos estratégicos das organizações.
Desqualificação da imagem do servidor público e desvalorização da carreira do servidor público.	Avaliação e Inclusão de um quadro de carreira	Gestão Estratégica De Pessoas E Planos De Carreira	Manter uma equipe motivada compreendendo seu papel a exercer, utilizando avaliações individuais e em grupo. Não apenas utilizando avaliação de indicadores. Demonstração de plano de carreira.
Crescimento de oferta de educação a distância por instituições particulares.	Busca constante de inovação e Tecnologia para docência.	Temos que dar aulas remotas... E agora?	Ofertar cursos inovadores de qualidade.
Falta de implementação das políticas públicas para o atendimento de pessoas com deficiência.	Conhecimento auxílio de embasamentos legais para acesso e inclusão social.	Acessibilidade em espaços de uso público no Brasil	Planejamento para acessibilidade e inclusão social.

Carência no transporte público e problemas de mobilidade urbana.	É importante conhecer o papel dos municípios como parceiros do governo federal na implementação de políticas públicas. Novos marcos legais e instrumentos de planejamento que exigem constante atualização por todos os entes.	Políticas Públicas E Governo Local	Este curso centra as atenções na cooperação com governos locais, refletindo o papel destes na diversificada agenda de políticas públicas e oferecendo espaço de aprendizagem para manutenção dos vínculos federativos e cooperação entre os diversos níveis de governo.
--	--	------------------------------------	---

Fonte: Adaptado pelas autoras (2020).

Quadro 04- Cursos ofertados pelo ENAP para Melhoria das Fraquezas

FRAQUEZAS	COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	CURSO OFERTADO ENAP	MELHORIA
Altos índices de evasão e retenção escolar	Inovação, tecnologia e motivação tanto ao corpo docente quanto aos alunos envolvidos.	Temos que dar aulas remotas... E agora?	Estudos focados com atividades objetivas. Avaliações por desempenho tanto em grupo quanto individual. infraestrutura física menos comprometida. aumentando o número de vagas ofertadas.
Infraestrutura física insuficiente para consolidação do campus ainda em implantação e para ampliação da oferta de cursos e vagas no campus implantados.	Sem infraestrutura a tecnologia traz inovação para a educação, onde é necessário cursos com bons conteúdos na modalidade EaD.	Formação de Conteudistas para Cursos Virtuais.	Servidores públicos interessados em desenvolver conteúdo pedagógico para cursos virtuais
Falta de identificação e de atendimento às demandas no ensino, na pesquisa e na extensão alinhados aos cenários futuros.	Planejamento no processo de ensino para cenários futuros.	Fundamentos e metodologia da educação corporativa	Compreensão nas demandas da região e inclusão e análise do planejamento para as áreas de ensino, pesquisa e extensão.
Gestão estratégica baseada em indicadores ainda incipiente e pouca articulação entre os processos de planejamento e a avaliação de desempenho.	Visão estratégica e conhecimento de vários indicadores para a gestão.	Estruturas de gestão pública	Implantação de indicadores de avaliação e desempenho. Articulação direta com os processos
Relacionamento com egressos ainda incipiente	Comunicação efetiva e receptiva.	Primeiros passos para uso de linguagem simples	Um relacionamento duradouro que se baseie não apenas no curso mais que ajude o egresso na sua vida profissional.
Desequilíbrio nos quadros de servidores técnico-administrativos do campus e falta dimensionamento de	Identificar rapidamente o problema e alocar corretamente recursos humanos e materiais acessível	Ágil no contexto do serviço público	Com o recurso disponível conseguir implantar melhorias.

<p>peçoal baseada em processos.</p>			
<p>Carências infra estruturais, regulatórias e de pessoal para consolidação e ampliação de ofertas de EaD.</p>	<p>Logística dos recursos disponíveis, conhecimento do plano estratégico para aplicação de cursos de acordo com a demanda.</p>	<p>Plano de melhoria da gestão das transferências da união</p>	<p>Equipamentos e contrato de pessoas que auxiliem remotamente o docente para lecionar com qualidade.</p>
<p>Infraestrutura e serviços de suporte ao aluno ainda insuficientes quanto à alimentação escolar e acessibilidade.</p>	<p>Direcionar os recursos disponíveis, conhecimento do plano estratégico para aplicação de cursos de acordo com a demanda.</p>	<p>Planejamento estratégico para organizações públicas</p>	<p>Criação de um plano estratégico para curto e longo prazo.</p>

Fonte: Adaptado pelas autoras (2020)

Com embasamento nos dados levantados é possível analisar que em alguns casos, o mesmo curso pode vir a proporcionar melhorias em várias ameaças e fraquezas. E que a ENAP (2019-2021) de fato oferece vários cursos como uma ferramenta eficaz para as trilhas de conhecimento dos gestores do IFSC para a melhoria do processo, capacitação e motivação. O ENAP (2019-2021) também oferece cursos de especialização profissionalizantes, treinamentos para o desenvolvimento em equipe e condições para que o potencial individual ou em grupo seja expandido, alcançando assim, as respostas para os desafios presentes e os que surgirão.

A pesquisa em questão aponta a necessidade de que as organizações públicas invistam na capacitação de seus colaboradores, a partir de treinamentos, palestras, cursos, a fim de valorizar ainda mais seus gestores. A ENAP (2019-2021) proporciona esta qualidade no ensino, ampliando seu conhecimento onde irá refletir na organização aumentando sua produtividade e satisfação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do trabalho realizado pode-se observar que o ENAP é um forte aliado para as “Trilhas de Conhecimento do Gestor Público Como Ferramenta de Melhoria Em Uma Instituição de Ensino Público no Sul de Santa Catarina.” e mostrou que existem sim, possíveis desenvolvimentos internos e externos a serem alcançadas por meio de cursos que podem ser agregados ao PDI para a capacitação do gestores do IFSC.

O estudo atingiu seu objetivo proposto, com enfoque nos pontos de ameaças e fraquezas existentes, indicadas no (PDI) 2020-2024. É imprescindível ressaltar que o servidor público em sua atualidade sofre de desmotivação em seu cargo e o gestor público deve-se voltar também ao lado mais “humano” fazendo que o servidor entenda sua função, qual é o plano de carreira oferecido e a importância perante a comunidade, para manter sua equipe qualificada e motivada.

Portanto a área de Gestão de Pessoas da instituição pública tem papel fundamental para estimular seus colaboradores na busca do aprimoramento de suas qualificações e desenvolvimento profissional para um maior desempenho, e alcançar a valorização de sua carreira.

A análise e o resultado da pesquisa mostram que, após o levantamento realizado na instituição de ensino escolhida para este estudo, os cursos indicados pela pesquisa estão de acordo com as propostas de competência do gestor, e as propostas de melhorias pode de fato contribuir para uma melhor gestão das pessoas e de processos , não apenas locando-as nos cargos corretos para que produzam mais e sim a convivência com segurança, motivação pela profissão que exerce e de que seu papel é fundamental para que cada mais possa ser ofertado e atenda a demanda da sociedade em uma educação de ensinos de qualidade.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F.F. **O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no Executivo Federal, gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário oficial da União**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 14 nov.2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Tradução de Maria Cristina Godoy. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, P. P et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed.Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Curso de formação para a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (eppgg)**. 16ª ed. 2011. Disponível em: <http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_include&evento=formacao_carreira&Itemid=55>. Acesso em: 4 out. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Especialização**. Disponível em: <<https://ena.gov.br/index.php/pt/cursos/pos-graduacao/especializacao>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014. 307 p.

GRATERÓN, Ivan Ricardo Guevara. **Auditoria de Gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. Caderno de Estudos**, São Paulo, FINECAPE, nº 21, Maio a Agosto, 1999.

GREGORIUS, M. R. **A Administração Pública e suas funções**. Jusbrasil, 2015. Disponível em: Acesso em: 25 novembro 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1XiW-Iox93MuAimDCT2BcZTfrGfG0nC1T/view>>. Acesso em 14 de out 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Gestão por Competência e Gestão por Processo**. Disponível em: <<https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=103117&chapterid=25124>> Acesso em 28 de nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão 2019**. Disponível em: <<https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2019/e87d0315-a0a5-4fe2-a065-0342967e8ec3>>. Acesso em: 18 de out. 2020.

JUCÁ, Mario Cesar; OLIVEIRA, Paulo Jorge De; SOUZA, Romildo José De. **Cursos Superiores Tecnológicos: Um Avanço Da Educação Superior No Brasil**. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30378066.pdf> >. Acesso em: 20 de set. 2020.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.

MAYO, Elton. Hawthorne and the Western Electric Company. In: STILLMAN II, Richard J. **Public. administrative: concepts and cases**. Boston/New York: Houghton Mifflin Company, 2005.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Reis, Rita; Matos, Carlos. **Perfil do Gestor Público: elementos para formação e mudanças**. Goiânia: Anais Eletrônicos das I CIEGESI. I encontro científico do PNAP/UEG. Disponível em: < <https://www.anais.ueg.br/index.php/ciegesi/article/view/781> > Acesso em > 04 de set. de 2020.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. v. 2. Brasília – DF: Editora Universidade de Brasília, 1999.

YIN, Robert K. . **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed Porto Alegre: Bookman, 2005.