

PROPOSIÇÃO DE TRILHAS DE CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

Franciele Bampi

Jonas de Medeiros Goulart

RESUMO

Este trabalho traz a proposição de trilhas de capacitação para os servidores do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) para o desenvolvimento de competências relacionadas à comunicação. A proposição das trilhas se fundamenta na análise das lacunas de competências contidas na categoria Comunicação do relatório de lacunas publicado em 2019. Com base em uma análise qualitativa dos dados presentes no relatório, foram elencadas subcategorias de competências e propostas trilhas de capacitação para cada subcategoria. As trilhas aqui propostas são destinadas aos servidores de todos os setores/áreas, não se restringindo aos profissionais que trabalham exclusivamente com comunicação.

Palavras-chave: Gestão de Desenvolvimento de Pessoas. Aprendizagem. Comunicação. Trilhas de Capacitação.

1 INTRODUÇÃO

Gerir pessoas é, também, gerir competências. Neste sentido, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) firmou uma parceria em 2017 com a Universidade Federal do Pará (UFPA) no intuito de implementar o modelo de gestão por competências em seu quadro de servidores. Essa nova diretriz, orientada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2015 - 2019) e também presente no PDI (2020 - 2024), teve como um dos produtos gerados o “Mapeamento de Competências do IFSC”, que já era uma das iniciativas previstas no Planejamento Estratégico 2015-2019 da instituição. Através deste mapeamento, foi possível gerar um Relatório de Lacunas de Competências. Neste relatório estão descritas as necessidades de capacitação de acordo com as áreas de atuação dos servidores. Trata-se, agora, de um importante instrumento para nortear as ações da instituição no que se refere à capacitação profissional. Com base nas informações contidas neste documento, é possível

elaborar trilhas de capacitação específicas para cada área, satisfazendo as necessidades dos setores e servidores da instituição.

Segundo Bergue (2007 apud GRAMKOW, Fabiana Bohm, 2016, p. 2) Gestão de pessoas no serviço público é:

“Um esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Para Freitas (2002), Trilhas de capacitação são itinerários alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, constituem uma estratégia bastante vantajosa para o desenvolvimento de competências, voltada para o aprimoramento do desempenho atual e futuro. São mais flexíveis para o planejamento individual do que as tradicionais grades de treinamento.

De acordo com Gui (2000) as grades de treinamento têm sido criticadas, por vincular o desenvolvimento das pessoas essencialmente à estrutura de cargos da empresa, desconsiderando a diversidade e o dinamismo do conteúdo desses cargos. Com a introdução de novas tecnologias e a reestruturação dos modelos de organização da produção, carreiras e cargos estão cada vez menos estáveis e menos lineares.

Neste contexto, como trazido por Freitas e Brandão (2005, p. 7):

As trilhas de aprendizagem remetem à idéia de liberdade, de autonomia para construir o próprio caminho. Além disso, como as trilhas vinculam-se à formação de competências, elas geralmente extrapolam os limites de um cargo específico, voltando-se para o desenvolvimento integral e contínuo da pessoa e para o desempenho de papéis ocupacionais mais amplos.

Trata-se, portanto, de um conceito moderno, que permite uma desburocratização que é necessária nas empresas públicas, vindo ao encontro dos anseios da população por um serviço público prestado de forma eficiente e eficaz.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O principal ativo de qualquer organização, seja pública ou privada, são as pessoas, elas que fazem a instituição prosperar e alcançar as metas e objetivos estratégicos ou não, propostos em suas diretrizes de desenvolvimento. Ulrich (1998) ressalta que o diferencial competitivo para as empresas se constitui de seu capital humano e intelectual, uma vez que o

capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas compõem a riqueza e o poder das organizações. As máquinas trabalham, mas não inventam. O recurso financeiro é poder, mas não inova. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações.

Chiavenatto (1999) discorre que o avanço tecnológico cada dia mais veloz provoca mudanças intensas no ambiente de trabalho, exigindo, dessa maneira, maior produtividade e aumentando a competitividade, considerando também que as pessoas são seres humanos dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, e também possuidores de conhecimento, o que torna, principalmente o processo de desenvolvimento de pessoas, cada dia mais imprescindível para a concretização da missão da instituição.

Marras (2001, p. 145) ressalta que:

A capacitação é o processo em que os indivíduos assimilam os objetivos organizacionais no curto prazo com a intenção de repassar, reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes que são diretamente ligadas à execução de tarefas ou à otimização do trabalho.

Segundo Freitas e Brandão (2005), as competências humanas são desenvolvidas por meio da aprendizagem, já o desempenho do trabalho reflete os aprendizados adquiridos ao longo da vida. Com isto, uma pessoa pode ser capaz de ter um bom desempenho em suas atividades, mas ser desprovida de algumas ou várias competências que lhe sejam exigidas ou requeridas em algum momento em seu ambiente institucional, uma vez que ela não teve a oportunidade de participar de atividades de capacitação e desenvolvimento.

Estas mudanças, que ocorrem externamente à organização, afetam a área responsável pela Gestão de Pessoas em vários aspectos e em todos os seus subsistemas. Contudo, declara Albuquerque (2002, p. 35), que:

Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração.

Para Chiavenatto (1999) o gestor de pessoas deve promover o levantamento das necessidades para execução do trabalho, buscar desenvolver relações agradáveis, uma vez que o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. Deve promover um ambiente saudável, inclusive psicologicamente, devendo incluir novas pessoas na instituição, proporcionando

orientação e motivação, capacitando e incrementando o desenvolvimento profissional e pessoal dos integrantes da equipe.

2.1 Gestão por competências e Trilhas de capacitação

A Gestão por competências é uma das estratégias mais utilizadas na iniciativa privada para administração dos recursos humanos. Carbone (2006 apud PINHO, Silvana Ferreira Pinheiro, 2016, p. 12) indica que:

“Gestão por competências tem o objetivo de orientar os esforços organizacionais para que as competências individuais gerem e sustentem as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos”.

É recorrente a cobrança dos usuários dos serviços públicos em relação a uma modernização de desburocratização a fim de que suas demandas sejam atendidas com a mesma qualidade e agilidade dos serviços da iniciativa privada. Neste sentido, aplicar a Gestão por competências no serviço público é fator primordial para o desenvolvimento dos servidores, contribuindo para que produto final das organizações públicas, que é o atendimento ao cidadão de diversas maneiras, seja entregue de forma eficiente e eficaz, respeitando e aproveitando as competências e qualidades que os servidores têm a oferecer.

Segundo Silva (2016, p. 09):

A gestão por competências emergiu no contexto da Gestão Pública com a publicação do Decreto n. 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP). A PNDP foi atualizada recentemente pelo Decreto n. 9.991/2019 e teve os seus critérios e procedimentos especificados pela Instrução Normativa n. 201/2019.

Desta forma, a aplicação dos conhecimentos e estratégias oriundas da Gestão por Competências é uma prática relativamente recente na gestão pública, que ainda está em desenvolvimento e popularização entre as instituições públicas nacionais. A aplicação deste tipo de gestão acarreta em inúmeros benefícios à organização. Desta forma, é necessário que as instituições de educação sejam pioneiras e sirvam como referência neste tipo de modelo, traçando planos de desenvolvimento de seus servidores baseados em competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Uma das maneiras de se atingir este pioneirismo, e alcançar os objetivos propostos, é

utilizando as Trilhas de capacitação, também conhecidas como Trilhas de aprendizagem, como estratégia de desenvolvimento de pessoas. O termo trilhas de aprendizagem é um termo usado para a elaboração de diferentes possibilidades de capacitação que o servidor, de forma flexível, pode optar para desenvolver suas competências.

Freitas (2002, p. 5) menciona que:

As pessoas aprendem de acordo com as suas necessidades de transformar o mundo, na existência de um caminho a percorrer, com ponto de partida e de chegada, na necessidade de garantir um mapa de oportunidades e no pressuposto de que cada um tem um conjunto de caminhos pessoais e profissionais específicos a serem trilhados ao longo da vida.

Le Boterf (1999) reforça esse entendimento, ressaltando que o desenvolvimento de competências depende basicamente de três fatores: do interesse do indivíduo por aprender; de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de formação disponível, assegurando certa autonomia às pessoas.

Junqueira (2000) afirma que para desenvolver competências, é preciso dar às pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem, e não simplesmente obrigá-las a fazê-lo. As trilhas de aprendizagem são uma rede de oportunidades de desenvolvimento, representam crescimento pessoal e profissional. Estas trilhas oportunizam o desenvolvimento integral e contínuo da pessoa, para o desempenho de papéis ocupacionais mais amplos, assegurando certa autonomia. Dentre as principais diferenças entre as trilhas e as grades de treinamento é a riqueza e a diversidade de recursos de aprendizagem contemplados pelas trilhas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em qualquer instituição pública, todo servidor se comunica, seja com seus colegas (público interno), seja com a comunidade (público externo). No cotidiano da instituição, são utilizadas competências comunicacionais de todos os níveis, desde uma troca de e-mails, a produção de conteúdo audiovisual, passando pela elaboração de documentos oficiais. Desta forma, é necessário que se estabeleçam trilhas de capacitação para desenvolvimento dos servidores neste aspecto. Neste sentido, questiona-se, como podemos estabelecer essas trilhas com base nas competências relacionadas à comunicação?

Trata-se, portanto, quanto ao aspecto dos objetivos, de uma pesquisa exploratória, que para Otani (2020, p.10):

“Consiste em explorar o tema buscando criar familiaridade em relação a um fato ou fenômeno, geralmente feita por intermédio de um levantamento bibliográfico”.

Para referida pesquisa exploratória serão utilizados arquivos do Instituto Federal além de várias obras literárias, portanto, no que se refere a procedimentos técnicos, caracteriza-se por uma pesquisa bibliográfica, que Otani (2020, p 13) conceitua como:

“Obtenção de dados por meio de fontes secundárias, utilizando como fontes de coleta de dados materiais já publicados, como: livros, periódicos científicos, revistas, jornais, teses, dissertações, materiais cartográficos, meios audiovisuais e demais”.

Além de uma análise propondo as trilhas de capacitação recomendadas a determinadas competências relativas à comunicação, caracterizando, assim, também como uma pesquisa ação, diante do conceito abordado por Otani (2020, p. 13):

É o tipo de pesquisa que envolve a participação efetiva do pesquisador e a ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema objeto do estudo. É muito utilizada para otimização de programas com vistas à melhoria da eficácia organizacional e eficácia de processos industriais.

Diante de uma proposição de trilhas de capacitação, é necessário realizar uma análise de cursos disponíveis para determinada área. Desta forma, faz-se indispensável a obtenção de documentos ainda não tratados analiticamente. Dito isto, pode-se incluir nos procedimentos técnicos a Pesquisa documental, assim definida por Otani (2020, p. 13):

A pesquisa documental está fundamentada na utilização de materiais impressos e divulgados que não receberam ainda tratamento analítico. Nesta categoria, podemos destacar: documentos de arquivos públicos ou privados, documentos pessoais como cartas, diários, fotografias, gravações, documentos de empresas e instituições como ofícios, memorandos, relatório de atividades, dados estatísticos entre outros similares.

Aqui serão propostas trilhas de capacitação aos servidores do Instituto Federal de Santa Catarina com base em uma análise qualitativa dos resultados do Plano de Mapeamento de Competências do IFSC, através do Relatório de Lacunas de Competências do IFSC de 2019. Para tal, primeiramente foi analisado o produto do mapeamento, que é o relatório. Com base nos dados presentes neste documento, e na fundamentação teórica, junto dos conceitos abordados para gestão de pessoas, gestão por competências, e trilhas de capacitação, foi

possível elaborar uma nova classificação no que se refere às lacunas de competências em relação a comunicação, utilizando o que há de comum entre as competências a serem desenvolvidas, e não meramente uma relação quantitativa de necessidade de capacitação. Baseado nesse novo tipo de classificação, são propostas trilhas de capacitação, abrangendo diversas áreas para o desenvolvimento dos servidores de acordo com sua realidade de trabalho e necessidades no que se refere a comunicação. Para embasar a criação destas trilhas de capacitação, foram analisadas diversas grades curriculares de cursos na área de Comunicação Social, possibilitando a proposição de cursos de capacitação na área.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

A realidade nos exige repensar as práticas das instituições. É imprescindível a comunicação dentro da organização sob uma perspectiva mais aberta e participativa. A comunicação varia muito além da tão falada liberdade de expressão. Comunicação permite a integração e a interação entre as diversas atividades desenvolvidas internamente e externamente por uma instituição, sendo fundamental para a coordenação intersetorial, auxilia no comprometimento e busca de resultados, além de facilitar a disseminação dos objetivos estratégicos através dos diversos canais existentes. Sempre que a comunicação é deficiente compromete os melhores esforços para se alcançar uma gestão eficiente e eficaz, pode interferir na construção das outras competências, uma vez que é um domínio básico no processo de aprendizagem. É imprescindível ao sucesso estratégico da instituição, seja pública ou privada. Para Ferreira (2005, p. 04):

“A gestão da comunicação nas organizações requer a prática de um diagnóstico, análise crítica da organização e a avaliação de seus públicos, a fim de se obter as principais dimensões que concorrem para o processo da comunicação”.

Ocorre que Comunicação é um conceito amplo, que pode ser aplicado das mais diferentes maneiras na gestão pública. É fundamental ouvir os servidores, pois de acordo com a sua concepção de trabalho no dia-dia, eles têm a percepção das competências comunicacionais a serem desenvolvidas, independente do conceito aplicado. Neste sentido, uma das categorias colocadas no Mapeamento de competências do IFSC foi a de Comunicação. A metodologia e as etapas para o desenvolvimento deste mapeamento são descritas na Tabela 01:

Tabela 1: metodologia para o desenvolvimento do mapeamento de competências

Etapa	Descrição
1 ^a	Em setembro de 2017 foi divulgado a todos os servidores um vídeo animação (vinculado ao primeiro acesso do dia do servidor na intranet) explicando o que é mapeamento de competências. Na primeira oficina de capacitação ministrada pelo grupo de pesquisa paraense, realizada no mesmo mês, 84 servidores, representando 42 áreas de atuação, mapearam as principais competências necessárias para atuar na sua área, seja em algum setor de câmpus ou da Reitoria.
2 ^a	Para cada competência mapeada, os grupos atribuíram um grau de importância que vai de 1 (um) a 10 (dez), sendo 1 pouco importante e 10 muito importante para o setor e para o alcance dos objetivos institucionais. Depois, as 837 competências mapeadas foram inseridas no sistema Gestcom, relacionadas com os objetivos estratégicos da instituição.
3 ^a	Após uma breve revisão da descrição das competências cadastradas, realizada pelo laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional e pela Equipe de Capacitação e Avaliação da DGP, foi possível reduzir para 806 o número total de competências e cadastrar os questionários de avaliação de necessidades de capacitação no sistema Gestcom. O sistema Gestcom utilizou as informações do SIAPE, de onde foram extraídas as Unidades Organizacionais - UORGS (setores de lotação), seus titulares (gestores) e servidores lotados nelas, para criar as unidades de avaliação das necessidades de capacitação por competências. Considerando as UORGS existentes em cada câmpus e suas atribuições regimentais, a Instituto Federal de Santa Catarina – Reitoria Rua: 14 de julho, 150 Coqueiros Florianópolis /SC CEP: 88.075-010 Fone: (48) 3877-9000 www.ifsc.edu.br CNPJ 11.402.887/0001-60 área de Capacitação e Avaliação da DGP relacionou as competências mapeadas as UORGS para que a Equipe Gestcom cadastrasse os questionários de avaliação das necessidades de

	capacitação por competências de cada setor de lotação.
4 ^a	Os servidores do IFSC puderam avaliar as necessidades de capacitação para as competências mapeadas para o seu setor de lotação, assim como as chefias avaliaram as necessidades de capacitação dos seus subordinados. Os servidores tiveram que atribuir em uma escala de 1(um) a 10(dez) a sua necessidade de capacitação em relação às competências mapeadas para seu setor, sendo 1 a resposta equivalente a “Nenhuma necessidade de capacitação, pois não tem dificuldades e/ou não necessita de ajuda” e 10 “Urgente necessidade de capacitação, pois tem extrema dificuldade e/ou sempre necessita de ajuda”. Ao todo, 1.315 servidores auto avaliaram suas necessidades de capacitação e 1.018 servidores tiveram sua necessidade de capacitação avaliada pela sua chefia. Dessa forma, 1.735 servidores tiveram algum tipo de avaliação de necessidade de capacitação realizada.
6 ^a	Estabelecimento dos graus de lacunas de competências

Compilação do autor

Observa-se que o referido mapeamento se trata de uma ferramenta de suma importância estratégica para o desenvolvimento das competências dos servidores da instituição, através de um processo amplamente participativo, o que leva a uma chance maior de acerto nas trilhas de capacitação propostas para cada competência.

IFSC (2019, p. 02) apresenta que:

“Entre fevereiro e abril de 2019, a DGP realizou uma consulta pública para a revisão das competências já mapeadas em 2017, por meio de um formulário eletrônico LimeSurvey, enviado por e-mail a todos os servidores”.

Como produto do mapeamento de competências e desta revisão, foi possível ao IFSC, gerar o Relatório de Lacunas de Competências. Este documento, no que se refere a comunicação, traz 33 competências a serem desenvolvidas neste quesito, listadas pelos próprios servidores do Instituto Federal.

As competências estão organizadas de acordo com o resultado de suas lacunas médias, em ordem decrescente, isto porque as com lacunas maiores têm um maior grau de necessidade de desenvolvimento.

Imagem 1: Relatório de Lacunas de Competências

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA		
Relatório de Lacuna Média por Categoria		
<p>Interpretação Lacuna Alta Lacuna: Maior ou igual a 40 Média Lacuna: Maior ou igual a 17 e menor que 40 Baixa Lacuna: Maior ou igual a 5 e menor que 17 Lacuna Mínima: Menor que 5</p>		
Relatório impresso por: Oficial/FSC		
<p>Categoria: COMUNICAÇÃO</p> <p>Avaliações realizadas no período de 05-08-2019 a 13-09-2019.</p>		
Competência	Qtd	Lacuna Média
pesquisas.		
Revisão de texto jornalístico: Revisar textos de produções jornalísticas, observando a norma culta da Língua Portuguesa e as técnicas de redação.	31	14.35
Revisão de texto de publicações institucionais: Revisar textos em publicações institucionais, dentro da área de competência da Comunicação Institucional, observando a norma culta da Língua Portuguesa e técnicas de redação.	34	14.18
Produção de conteúdo audiovisual: Produzir conteúdo audiovisual para os canais de comunicação observando critérios técnicos, estéticos e a política de comunicação da instituição.	17	13.22
Planejamento e organização de eventos: Planejar e organizar eventos de acordo com a Política de Comunicação.	59	13.02
Assessoria de Imprensa: Executar o trabalho de assessoria de imprensa, através do envio de sugestões de pauta e atendimento de demandas de veículos de comunicação, e orientar servidores quando atuarem como porta-vozes da instituição.	36	12.96
Gerenciamento de projetos: Gerenciar a execução de projetos de forma compartilhada com a equipe, com base no Plano Anual de Trabalho.	40	11.93
Identificação de Estratégias de Divulgação: Identificar as estratégias de divulgação institucional de acordo com os públicos envolvidos.	50	11.83
Identificação de necessidades logísticas e técnicas: Identificar necessidades logísticas e técnicas necessárias para a produção e divulgação de conteúdo audiovisual.	6	11.67
Produção de conteúdo noticioso: Produzir conteúdo noticioso para os canais de relacionamento do IFSC, de acordo com os critérios de noticiabilidade e princípios que regem o jornalismo e a linha editorial de cada canal.	32	11.35
Elaboração de especificações para contratações: Elaborar especificações/requisitos para aquisição de materiais e contratações de serviços necessários ao funcionamento da área.	42	11.04
Gestão orçamentária: Gerenciar o orçamento da área de forma conjunta com os demais gestores da Pró-reitoria tendo como base o Plano Anual de Trabalho.	7	10.63
Publicação de conteúdo audiovisual: Publicar conteúdo audiovisual nos canais de relacionamento da instituição.	42	9.70
Redação Publicitária: Redigir textos publicitários para divulgação institucional.	4	8.58
Defesa de propostas da equipe técnica: Defender as propostas das equipes técnicas de programação visual, jornalismo, eventos e relações públicas ante os fóruns de gestão da instituição.	20	8.57
Seleção de conteúdo para produção audiovisual: Selecionar pautas e conteúdos para a produção audiovisual observando o manual de canais de relacionamento da instituição.	34	8.30
Elaborar peças gráficas: Elaborar projetos gráficos com base em critérios metodológicos de Design e editorar publicações institucionais, utilizando programas dos pacotes Creative Cloud/Suite da Adobe.	1	2.00
Criação de marcas: Criar marcas de acordo com a necessidade institucional, com base em critérios metodológicos do Design, incluindo etapa de briefing e apresentação aos diferentes públicos.	1	1.00

IFSC (2019)

Em uma análise dos dados presentes neste relatório, é possível observar que muitas competências têm relações e semelhanças entre si, podendo ser divididas em subcategorias:

Tabela 2: Design e Edição

Subcategoria: Design e Edição
Operação de softwares de edição gráfica: Operar softwares (adobe premiere pro, adobe after effects, adobe audition, adobe illustrator, adobe photoshop e wirecast) relacionados à produção e transmissão de conteúdo audiovisual.
Edição imagens básica: Operar programas de edição de imagens e vídeos para a produção e tratamento de peças audiovisuais

Elaborar peças gráficas: Elaborar projetos gráficos com base em critérios metodológicos de Design e editar publicações institucionais, utilizando programas dos pacotes Creative Cloud/Suite da Adobe.

Criação de marcas: Criar marcas de acordo com a necessidade institucional, com base em critérios metodológicos do Design, incluindo etapa de briefing e apresentação aos diferentes públicos.

Tabela 3: Relações Públicas

Subcategoria: Relações Públicas
Identificação e celebração de parcerias: Identificar possibilidades e celebrar parcerias para a instituição, respeitando os regulamentos vigentes.
Planejar e executar ações de divulgação: Planejar e executar ações de divulgação da atuação do IFSC à comunidade externa, especialmente na oferta de cursos e projetos de pesquisa e extensão
Explicação do funcionamento institucional: Explicar o funcionamento institucional para os públicos de relacionamento do IFSC, em especial quanto a oferta de cursos, promoção de atividades de extensão e realização de pesquisas.
Identificação de Estratégias de Divulgação: Identificar as estratégias de divulgação institucional de acordo com os públicos envolvidos.
Política de Comunicação: Orientar os servidores quanto a aplicação da Política de Comunicação do IFSC

Tabela 4: Produção Audiovisual

Subcategoria: Produção Audiovisual
Redação de roteiros: Redigir roteiros técnicos de peças audiovisuais para diferentes formatos e mídias (reportagem, documentário, vídeos institucionais) observando o manual de redação do IFSC.
Iluminação de estúdios e locações: Executar projetos de iluminação em estúdios e ambientes externos para a realização de produções audiovisuais
Registro de imagens: Registrar imagens fotográficas e em vídeo de atividades do IFSC, para veiculação em produções jornalísticas
Proposição de soluções técnicas: Propor soluções tecnológicas para captação, edição e distribuição de vídeos e streamings.
Montagem de equipamentos de áudio, vídeo e transmissão ao vivo: Montar e configurar equipamentos necessários para a captação de áudio e vídeo e transmissão ao vivo.
Produção de conteúdo audiovisual: Produzir conteúdo audiovisual para os canais de comunicação observando critérios técnicos, estéticos e a política de comunicação da instituição.
Identificação de necessidades logísticas e técnicas: Identificar necessidades logísticas e técnicas necessárias para a produção e divulgação de conteúdo audiovisual

Tabela 5: Gerenciamento de Mídias Sociais

Subcategoria: Gerenciamento de Mídias Sociais
Gerenciamento de sites: Gerenciar a interface gráfica de portais da web, segundo critérios de navegabilidade, usabilidade, acessibilidade e de metodologia de experiência do usuário.

Publicação de conteúdo: Publicar conteúdo nos canais de relacionamento da instituição, exceto audiovisual.
Gerenciamento de conteúdo: Gerenciar a publicação de conteúdos nos canais de relacionamento
Publicação de conteúdo audiovisual: Publicar conteúdo audiovisual nos canais de relacionamento da instituição.

Tabela 6: Jornalismo e Redação

Subcategoria: Jornalismo e Redação
Revisão de texto publicitário: Revisar textos em materiais publicitários da instituição, observando a norma culta da Língua Portuguesa e técnicas de redação
Revisão de texto jornalístico: Revisar textos de produções jornalísticas, observando a norma culta da Língua Portuguesa e as técnicas de redação.
Revisão de texto de publicações institucionais: Revistar textos em publicações institucionais, dentro da área de competência da Comunicação Institucional, observando a norma culta da Língua Portuguesa e técnicas de redação.
Assessoria de Imprensa: Executar o trabalho de assessoria de imprensa, através do envio de sugestões de pauta e atendimento de demandas de veículos de comunicação, e orientar servidores quando atuarem como porta-vozes da instituição
Produção de conteúdo noticioso: Produzir conteúdo noticioso para os canais de relacionamento do IFSC, de acordo com os critérios de noticiabilidade e princípios que regem o jornalismo e a linha editorial de cada canal.
Seleção de conteúdo para produção audiovisual: Selecionar pautas e conteúdos para a produção audiovisual observando o manual de canais de relacionamento da instituição.
Redação Publicitária: Redigir textos publicitários para divulgação institucional.

Tabela 7: Organização de Eventos

Subcategoria: Organização de Eventos
Cerimonial e protocolo: Elaborar roteiro e conduzir solenidades de acordo com as respectivas normas, bem como orientar outros servidores para a execução de cerimonial e protocolo em formaturas, inaugurações de espaços e outros eventos realizados nos campi e Reitoria.
Planejamento e organização de eventos: Planejar e organizar eventos de acordo com a Política de Comunicação.

Tabela 8: Gestão da Comunicação

Subcategoria: Gestão da Comunicação
Gerenciamento de projetos: Gerenciar a execução de projetos de forma compartilhada com a equipe, com base no Plano Anual de Trabalho.
Elaboração de especificações para contratações: Elaborar especificações/requisitos para aquisição de materiais e contratações de serviços necessários ao funcionamento da área
Gestão orçamentária: Gerenciar o orçamento da área de forma conjunta com os demais gestores da Pró-reitoria tendo como base o Plano Anual de Trabalho
Defesa de propostas da equipe técnica: Defender as propostas das equipes técnicas de programação visual, jornalismo, eventos e relações públicas ante os fóruns de gestão da instituição.

Uma vez tratados estes dados do relatório, é possível estabelecer um norte para elaborar as estratégias em relação a capacitação dos servidores, utilizando os conceitos de trilhas de capacitação para possibilitar aos profissionais uma liberdade de escolha entre as

subcategorias listadas para desenvolver as competências mais relevantes ao seu trabalho.

5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

As trilhas de aprendizagem, também conhecidas como trilhas de capacitação, são uma importante estratégia na Gestão por Competências dentro de uma organização pública. Uma instituição como o IFSC, ainda mais, tem a capacidade de desenvolver essas estratégias utilizando todo o seu nohall nas diversas áreas do conhecimento.

Para oferecer cursos em cada trilha de capacitação, a instituição pode utilizar os conhecimentos dos servidores de seu quadro e também estabelecer parcerias de cooperação técnica com outras instituições públicas ou privadas.

No que se refere às competências elencadas no item “Comunicação” do Relatório de Lacunas de Competências, para estabelecer as trilhas de capacitação a fim de atingir o maior número de servidores possíveis, pode-se utilizar a classificação por subcategorias, mostrada no item “Resultados da Pesquisa”, deixando a visão das competências mais clara, principalmente aos servidores que não são especialistas da área, mas lidam com comunicação em seu dia-dia.

A principal contribuição da categorização de competências proposta no segmento anterior é a sua capacidade de tornar mais clara a relação entre as competências e possíveis pacotes de conhecimentos que devem constituir as trilhas de capacitação. Desta forma, são propostas trilhas de capacitação utilizando cursos para que o servidor tenha a liberdade de escolher entre eles, traçando uma linha para o pleno desenvolvimento destas competências.

Tabela 9: Trilha para Design e Edição

Design e Edição
<p>Curso: Software livre para edição de imagens</p> <p>Justificativa: Se tratando de uma instituição pública, é necessário que o servidor tenha conhecimento de softwares livres, ou seja, gratuitos e em desenvolvimento, inclusive pela comunidade da instituição.</p>
<p>Curso: Pacote Adobe Premiere</p> <p>Justificativa: Trata-se de uma das ferramentas mais utilizadas nestes tipos de trabalhos. É possível que a instituição adquira suas licenças através de licitação.</p>
<p>Curso: Design de logomarcas</p>

Justificativa: Desenvolver logomarcas é um processo que exige diversas técnicas, não somente de edição de imagens, mas conhecimentos mais amplos. Diversos projetos e setores da instituição podem demandar logomarcas que devem estar alinhadas às diretrizes da mesma.

Tabela 10: Trilha para Relações Públicas

Relações Públicas
<p>Curso: Comunicação Organizacional</p> <p>Justificativa: O profissional de relações públicas precisa ter uma visão ampla da instituição e de seus preceitos. É fundamental que o mesmo tenha a capacidade de entender os processos de comunicação de uma organização e ter domínio dos mesmos.</p>
<p>Curso: Marketing para educação</p> <p>Justificativa: Um dos principais desafios das instituições públicas de ensino é atuar na prospecção de novos alunos. Trata-se de um cenário onde as instituições particulares investem boa parte de seus recursos. Um instituto como o IFSC tem diversos atrativos, além da gratuidade e qualidade. É fundamental que os profissionais tenham conhecimento em marketing para educação, para que possam elaborar estratégias para dar visibilidade a estes atrativos, com os recursos que têm disponíveis.</p>
<p>Curso: Relacionamento interpessoal</p> <p>Justificativa: Em muitos momentos, o profissional de relações públicas será “a cara das instituições”. É fundamental que, além do dom natural de comunicação, o mesmo tenha conhecimento das técnicas para se relacionar com o público.</p>

Tabela 11: Trilha para Produção Audiovisual

Produção Audiovisual
<p>Curso: Fotografia</p> <p>Justificativa: Adquirir conhecimentos de diversas técnicas de fotografia, desde o uso de dispositivos móveis, como celulares, até o desenvolvimento de materiais mais elaborados, utilizando equipamentos semi ou profissionais.</p>
<p>Curso: Técnicas de produção de vídeos</p> <p>Justificativa: Cada vez mais são utilizados conteúdos em vídeos na educação. Tratam-se de peças mais atrativas, principalmente ao público jovem. Desenvolver conhecimentos dessas</p>

técnicas de produção de vídeos são fundamentais. Os conteúdos podem ser produzidos, assim como na fotografia, por celulares e equipamentos profissionais.

Curso: **Roteiros para produção audiovisual**

Justificativa: Produzir conteúdos audiovisuais exige diversas técnicas, entre elas, a produção de um roteiro. Não se trata apenas de um rascunho do que vai ser produzido, mas da construção de diversas fases no desenvolvimento do conteúdo.

Tabela 12: Trilha para Gerenciamento de Mídias Sociais

Gerenciamento de Mídias Sociais
<p>Curso: Gestão de mídia sociais</p> <p>Justificativa: Diversas são as mídias sociais utilizadas por uma instituição como o IFSC: sites, instagram, facebook, youtube. É um desafio fazer a gestão de todas elas, pois também tratam-se de canais de comunicação e atendimento ao público.</p>
<p>Curso: Produção de conteúdos para mídias sociais</p> <p>Justificativa: A produção de conteúdos para mídias sociais em uma instituição pública deve obedecer diversas regras e parâmetros estabelecidos pelas autoridades competentes. O desafio é produzir conteúdos dentro desses parâmetros, que também sejam atrativos ao público e inerentes a cada tipo de mídia.</p>
<p>Curso: Ferramentas para criação e administração de sites e blogs</p> <p>Justificativa: Diversos setores da instituição possuem suas próprias páginas e sites. Não há como designar um profissional de tecnologias da informação para administrar cada um deles. Também não existe esta necessidade, pois as ferramentas para administração dos mesmos, buscam a cada dia ser mais simples e intuitivas. Porém, é importante um curso sobre a ferramenta que é utilizada pela instituição para que todas as páginas fiquem padronizadas e os servidores tenham maior facilidade na administração da mesma, fazendo com que o trabalho se torne mais rápido e eficiente.</p>

Tabela 13: Trilha para Jornalismo e Redação

Jornalismo e Redação
<p>Curso: Técnicas de produção de textos jornalísticos</p> <p>Justificativa: É importante para que os profissionais que atuam como jornalistas na instituição passem por constante atualização e também para aqueles que em seu dia-dia</p>

acabam produzindo conteúdos em texto que são publicados em plataformas em forma de notícias.
<p>Curso: Redação Oficial</p> <p>Justificativa: Todo servidor público federal deve ter conhecimento das normas e diretrizes de redação oficial.</p>
<p>Curso: Redação para publicidade</p> <p>Justificativa: Quando produzir algum texto para instituição, que não seja de cunho noticiosos, é importante que o servidor pense também em publicizar a informação da forma mais atrativa ao seu público. Existem técnicas para tal, que são desenvolvidas através de curso de capacitação.</p>

Tabela 14: Trilha para Organização de Eventos

Organização de Eventos
<p>Curso: Cerimonial</p> <p>Justificativa: Contempla desde o planejamento do evento, até sua organização e apresentação. Diversas são as técnicas utilizadas e os conceitos abordados para que os eventos estejam de acordo com os padrões adequados.</p>
<p>Curso: Oratória</p> <p>Justificativa: É fundamental para que o servidor possa se portar diante de uma público/plateia e que possa transmitir as informações de forma clara.</p>
<p>Curso: Atendimento ao público</p> <p>Justificativa: Diversos são os desafios quando se lida com o público em um evento. É importante ter domínio das técnicas de atendimento ao público para que os servidores possam realizar o trabalho de maneira adequada e para que também possam formar equipes para este fim.</p>

Tabela 15: Trilha para Gestão da Comunicação

Gestão da comunicação
<p>Curso: Ética e liderança</p> <p>Justificativa: O gestor deve ser um líder, não só em suas características individuais, mas que também possua as técnicas de liderança dentro dos preceitos éticos.</p>

Curso: Gestão de projetos

Justificativa: A forma de se fazer uma gestão, seja na área que for, incluiu projetos. Não é diferente de quando se trata da comunicação de uma instituição como o IFSC. Trata-se de uma competência ampla e complexa. Mas que pode ser bem desenvolvida.

Curso: Gestão de pessoas

Justificativa: A partir do momento em que se lidera uma equipe, seja assumindo uma posição de chefia na instituição, ou a liderança de um projeto, é fundamental ter conhecimentos em gestão de pessoas. São diversos os desafios para lidar com outros servidores e fazer com que os trabalhos apresentem os resultados esperados pela instituição satisfazendo as necessidades individuais de cada um.

Destaca-se ainda, que com esta liberdade de escolha, o profissional pode optar por completar os cursos de uma subcategoria, seguindo assim uma trilha de capacitação pré-estabelecida, ou realizar cursos em subcategorias diferentes, conforme exigir a sua atividade, traçando assim sua própria trilha de aprendizagem. É possível, das duas formas, dependendo das especificidades de seu trabalho, atingir o desenvolvimento esperado para o bom andamento do mesmo.

Como forma de complemento as trilhas propostas através de cursos, Freitas e Brandão (2005), argumentam que além dos cursos presenciais, as trilhas de capacitação podem ser compostas por treinamentos auto instrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, websites, grupos de discussão na internet, filmes, sequências de vídeos, palestras, cafés de conhecimento, peças de teatro, participação em projetos voluntários, conversa com colegas de outras organizações, enorme é a multiplicidade de formas de aprender, o reconhecimento de que a aprendizagem é mais importante que a forma sob a qual ela é realizada, e a crença de que as pessoas aprendem de acordo com as suas necessidades e preferências pessoais e profissionais.

6 CONCLUSÕES

Gerir pessoas em organizações públicas é um desafio. O modelo de estado e das instituições públicas vem mudando ao longo do tempo, principalmente nos últimos anos. É crescente a cobrança dos cidadãos por uma prestação de serviços públicos cada vez mais eficientes e eficazes, algo também explícito nos princípios da administração pública. Neste

sentido as organizações precisam caminhar para conceitos de administração modernos. Desta forma, a gestão de pessoas pode adotar novas estratégias para o desenvolvimento dos servidores.

O conceito de Gestão por Competências, já utilizado na iniciativa privada, vem se popularizando também nas instituições públicas. Este tipo de modelo contribui para que possa ser feita uma gestão participativa, com os servidores da instituição contribuindo para a criação das estratégias de desenvolvimento de suas competências. O Mapeamento de Competências do Instituto Federal de Santa Catarina se mostra um modelo importante no que se refere à Gestão por Competências dentro da instituição. O Relatório de Lacunas de Competências gerado a partir do mapeamento, se torna um referencial no que diz respeito a traçar as linhas de desenvolvimento específicas para cada competência utilizada pelos servidores do Instituto Federal.

Dentro de uma organização tão plural quanto o IFSC, a Comunicação é utilizada de várias maneiras, englobando os seus diversos conceitos. Mesmo uma das atividades básicas do dia-dia do profissional, como uma simples troca de e-mails, deve ser orientada de acordo com preceitos comunicacionais a fim de manter cumpridas as políticas de comunicação da administração pública e da própria instituição. Porém, como dito, o IFSC é um dos maiores institutos de educação do país, tão diverso quanto deve ser. Desta forma, seus servidores desenvolvem diversas atividades utilizando as mais variadas ferramentas de comunicação, ocasionando uma grande demanda por capacitação neste aspecto.

O Relatório de Lacunas de Competências, atualizado em 2019 pelo IFSC, é um norte para esta gestão de capacitação. Através de uma análise e tratamento dos dados ali colocados no item que diz respeito a Comunicação, é possível observar quais as necessidades dos servidores. Além da forma proposta pelo IFSC de classificação dessas competências a serem desenvolvidas, é possível estabelecer também uma categorização desses itens, considerando os pontos em comum de cada um. Essa categorização permite uma nova visão destas lacunas de competências, proporcionando que se estabeleça uma moderna diretriz de capacitação: as trilhas de aprendizagem.

Uma vez categorizados os itens e traçadas trilhas de capacitação para cada um, os servidores da instituição podem ter a liberdade de escolher entre os cursos e outras ações propostas, a fim de satisfazer as necessidades do trabalho de seu dia-dia. É neste sentido que as trilhas de capacitação se apresentam mais eficazes em relação aos métodos tradicionais. Desta forma, o desenvolvimento do profissional respeita suas especificidades e as de sua

função.

Observa-se, portanto, que, no Instituto Federal de Santa Catarina, há um processo estabelecido de Gestão de Pessoas, utilizando a Gestão por Competências. Este processo é participativo e inclusivo. Há um mapeamento das demandas antes de traçar a estratégias. Os servidores participam de todas as etapas, pois são eles os conhecedores da realidade de cada setor da instituição, e os maiores interessados em desenvolver suas competências. Um processo que permite diversas abordagens, sejam elas qualitativas ou quantitativas, mas que permitam uma adaptação às novas formas de se fazer gestão pública.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Programa Avançado em Comunicação Pública**. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/compublica>. Acesso em: 14 de novembro de 2020.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) [et al]. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2009.

ALMEIDA, M. A. Trilhas de Aprendizagem: um estudo de caso. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 9, 2013. Rio de Janeiro. **ANAIS...** Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/trilhas-de-aprendizagem-um-estudo-de-caso/56827>>. Acesso em 07 de outubro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível em https://www.academia.edu/28652581/Pdf_IIVRO_gest%C3%A3o_de_pessoas_IDALBERTO_CHIAVENATO. Acesso em 07 de outubro de 2020.

FERREIRA, Michelle Karen de Brunis. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. 2005. Disponível em: <https://www3.faac.unesp.br/anais-comunicacao/textos/34.pdf>. Acesso em: 14 de outubro de 2020.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências.** In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília: Anpad, 2005. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em 07 de outubro de 2020.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática.** In: Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, 2002, Salvador. **ANAIS ELETRÔNICOS...** Salvador, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1336.pdf>. Acesso em 15 de outubro de 2020.

GRAMKOW, Fabiana Bohm. **Gestão de Pessoas: Conceitos, concepções e principais processos.** Florianópolis: Instituto Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em: <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=103075>. Acesso em 08 de outubro de 2020.

GUI, Roque Tadeu. *Trilhas de desenvolvimento profissional.* Brasília, mimeo, 2000.

Instituto de Arte e Comunicação Social. **Curso de Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda. Grade curricular.** Disponível em: http://iacs.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/226/delightful-downloads/2017/10/Com_Social_Pub_Grade2012.pdf. Acesso em 14 de novembro de 2020.

Instituto de Arte e Comunicação Social. **Curso de Graduação em Jornalismo. Grade Curricular.** Disponível em: http://iacs.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/226/delightful-downloads/2017/10/fluxograma_final_jornalismo_2016.pdf. Acesso em 14 de novembro de 2020

Instituto Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.** Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://www.editorasolucao.com.br/media/downloads/ifsc-2019-assistente-administrativo-pla>

no-de-desenvolvimento-institucional-2015-2019-167ma.pdf. Acesso em 10 de novembro de 2020.

Instituto Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1XiW-Iox93MuAimDCT2BcZTfrGfG0nC1T/view>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

Instituto Federal de Santa Catarina. **Saiba mais sobre o mapeamento de competências do IFSC**. Florianópolis, 2019. Disponível em: https://moodle.ead.ifsc.edu.br/pluginfile.php/302269/mod_resource/content/1/Mapeamento%20de%20Compete%CC%82ncias%20IFSC%202017.pdf. Acesso em 01 de outubro de 2020.

Instituto Federal de Santa Catarina. **Relatório de Lacunas de Competências**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://discovirtual.ifsc.edu.br/index.php/s/ZNAdSxmaMzkWCOe>. Acesso em 01 de outubro de 2020.

JUNQUEIRA, Cladis. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre, mimeo, 2000.

LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

OTANI, Nilo. Metodologia de Pesquisa – Cap. 1. **Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica**. Florianópolis, 2020. Disponível em <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=69129>. Acesso em 08 de outubro de 2020.

PINHO, Silvana Ferreira Pinheiro. **Gestão por Competências e Gestão por Processos**.

Florianópolis: Instituto Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em:
<https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=103117&chapterid=25110>. Acesso em 08 de outubro de 2020.

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac - São Paulo. **Curso de Pós-graduação em Gestão da Comunicação Integrada. Programa.** Disponível em:
<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=DYNAMIC,oracle.br.dataservers.CourseDataServer,selectCourse&course=11482&template=397.dwt&unit=NONE&testeira=724&type=P&sub=0> Acesso em 14 de novembro de 2020

Universidade Federal de Santa Catarina. **Curso de Jornalismo: programas das disciplinas: currículo 2020.1.** Disponível em:
<https://jornalismo.ufsc.br/programas-das-disciplinas/curriculo-2020-1/>. Acesso em 14 de novembro de 2020.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores Resultados.** 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.