

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE**  
**NACIONAL**

**MAÊNIA ARAÚJO MENDES VAZ DE SOUTO**

**APLICABILIDADE DOS PRODUTOS TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS**  
**PRODUZIDOS PELOS EGRESSOS DO MESTRADO PROFISSIONAL EM**  
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA**  
**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**

**PORTO VELHO**  
**2023**

MAÊNIA ARAÚJO MENDES VAZ DE SOUTO

**APLICABILIDADE DOS PRODUTOS TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS  
PRODUZIDOS PELOS EGRESSOS DO MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Fundação Universidade Federal de Rondônia – PROFIAP/UNIR como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Cleberson Eller Loose

PORTO VELHO  
2023

Catalogação da Publicação na Fonte  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

---

S728a Souto, Maênia Araujo Mendes Vaz de.  
Aplicabilidade dos produtos técnicos e tecnológicos produzidos pelos egressos do  
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional: um estudo de caso na  
Fundação Universidade Federal de Rondônia / Maênia Araujo Mendes Vaz de Souto. -  
Porto Velho, 2023.

112f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Cleberson Eller Loose.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Núcleo de Ciências  
Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1. Gestão do conhecimento. 2. Mestrado Profissional em Administração Pública. 3.  
Produtos Técnicos e Tecnológicos. I. Loose, Cleberson Eller. II. Título.

Porto Velho

CDU 35(811.1)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DE DISSERTAÇÃO

**ATA N.º 076**

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): MAENIA ARAUJO MENDES VAZ DE SOUTO

INICIOU O CURSO EM: 03/05/2021

No trigésimo dia do mês de outubro de dois mil e vinte e três, às 19h30min, em sala virtual no Google Meet, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) MAENIA ARAUJO MENDES VAZ DE SOUTO, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. CLEBERSON ELLER LOOSE (Orientador – PROFIAP-UNIR); Profa. Dra. ILUSKA LOBO BRAGA (Membro interno – PROFIAP-UNIR); Profa. Dra. YASMIN GOMES CASAGRANDA (Membro interno da Rede PROFIAP-UFMS); Prof. Dr. ELISEU ADILSON SANDRI (Membro Externo -UFRR). Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: “Aplicabilidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos produzidos pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional: um estudo de caso na Fundação Universidade Federal de Rondônia”. Após a explanação, observação, arguição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

( ) APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.

( X ) APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui,

Proceder com alterações sugeridas pela banca.

Recomendações de alteração de título: ( X ) Não ( ) Sim

( ) REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Prof. Dr. CLEBERSON ELLER LOOSE (Orientador – PROFIAP-UNIR);

Profa. Dra. ILUSKA LOBO BRAGA (Membro interno – PROFIAP-UNIR);

Profa. Dra. YASMIN GOMES CASAGRANDA (Membro interno da Rede PROFIAP-UFMS);

Prof. Dr. ELISEU ADILSON SANDRI (Membro Externo -UFRR);

Aluno(a) MAENIA ARAUJO MENDES VAZ DE SOUTO (Mestrando(a) – PROFIAP/UNIR).



Documento assinado eletronicamente por **CLEBERSON ELLER LOOSE, Docente**, em 30/10/2023, às 22:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **ILUSKA LOBO BRAGA, Docente**, em 30/10/2023, às 22:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Yasmin Gomes Casagranda, Usuário Externo**, em 30/10/2023, às 22:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **MAENIA ARAUJO MENDES VAZ DE SOUTO, Administradora**, em 30/10/2023, às 22:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Eliseu Adilson Sandri, Usuário Externo**, em 30/10/2023, às 22:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.unir.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1530414** e o código CRC **9D9A3D33**.

---

Dedico este trabalho à minha querida mãe (*in memoriam*), Maria do Rosário Araújo Mendes, que faleceu dois meses após o início das aulas do PROFIAP, por ter me incentivado a cursar o mestrado e por todo o amor que sempre dedicou a mim e aos meus irmãos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por ter me ajudado a superar todos os obstáculos para que fosse possível concluir o mestrado.

Aos meus pais Maria do Rosário Araújo Mendes (*in memoriam*) e Manuel Maria Mendes, pela educação que me deram acesso e por todos os esforços que fizeram para que meus irmãos e eu tivéssemos todo o suporte necessário para conseguirmos alcançar nossos objetivos.

Ao meu marido e companheiro Marinaldo Vaz de Souto Araújo Mendes, por seu afeto demonstrado em lições de paciência e compreensão ao longo desta jornada.

À minha irmã Magna Celi Mendes da Rocha, pela sua amizade e incentivo para que essa etapa da minha vida fosse alcançada.

Ao meu irmão Jerônimo Magno Araújo Mendes, pelas vezes que cuidou dos meus filhos enquanto eu escrevia esta dissertação, e meu marido trabalhava.

Aos meus filhos, Arthur Araújo Mendes Vaz de Souto e Manuela Araújo Mendes Vaz de Souto, que são a conquista mais importante da minha vida.

Aos meus colegas de trabalho Alex Santana Costa, Ana Luisa Pante, Paulo Henrique Corrêa Lemos, Leciandra Doring Lauros, Waldenice Freitas do Nascimento e Joana D'Arc Gomes de Souza, pelo apoio e palavras de incentivo na jornada do mestrado.

A todos os colegas de turma, representados por Fernando Abud Neto, pela troca de experiências que tivemos durante o mestrado.

A todos os docentes do PROFIAP/UNIR, pelo conhecimento compartilhado, e em especial, ao meu orientador, Professor Doutor Cleberson Eller Loose, pela liberdade que me concedeu para desenvolver o trabalho, por sua paciência e disponibilidade para me orientar; à Professora Doutora Iluska Lobo Braga, pela amizade, apoio e orientações; e à Professora Marlene Valério dos Santos Arenas, coordenadora do PROFIAP, pela descontração durante suas aulas, tornando o mestrado mais leve.

A todos os servidores da UNIR que cooperaram para a instrumentalização do presente estudo, pela disponibilidade e boa vontade em participar da pesquisa.

GRATIDÃO!

SOUTO, Maênia Araújo Mendes Vaz de. **Aplicabilidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos produzidos pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional: um estudo de caso na Fundação Universidade Federal de Rondônia.** 2023. Dissertação. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública. Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho-RO.

## RESUMO

A segunda metade do século XX foi marcada por grandes desafios, entre eles as inovações tecnológicas, responsáveis por revolucionar a forma de receber a informação, de se comunicar, bem como de se comportar, exigindo, dessa forma, que as organizações se adequassem às novas necessidades, que surgem e se transformam de forma muito rápida. Nesse contexto, o conhecimento é um importante ativo organizacional, e a Gestão do Conhecimento (GC) é uma forma de utilizar o conhecimento das pessoas para beneficiar o próprio grupo. Este estudo tem como objetivo geral analisar a aplicabilidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) elaborados pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Metodologicamente, quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa; aplicada quanto à natureza; e descritiva quanto aos objetivos. Em relação aos procedimentos, trata-se de estudo de caso, instrumentalizado por um levantamento documental e bibliográfico, com aplicação de questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas. Como resultado da pesquisa identificou-se que, dos 25 respondentes, cinco afirmaram que seus PTTs estão sendo aplicados no órgão em estudo, sendo um deles em toda a Instituição, um nas Secretarias de Registros e Controle Acadêmicos (SERCAs) e departamentos, dois na Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), e um no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA). Considerando que seis dos 31 egressos não responderam o questionário, não se pode concluir se, além dos cinco, mais algum PTT está sendo executado na UNIR. Levando-se em consideração a missão da Instituição, que é: produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade; e que alguns de seus valores são: visibilidade da produção da UNIR; compartilhamento de informações e conhecimento; e aplicabilidade dos estudos da UNIR; foi elaborado o Produto Técnico e Tecnológico que tem por objetivo solicitar à DTI, a habilitação de um módulo, no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), que otimize as atividades da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), podendo, entre outras melhorias, vir a contribuir com uma maior visibilidade dos PTTs apresentados pelos egressos do PROFIAP e demais cursos profissionais, bem como divulgar as pesquisas realizadas no âmbito dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Portanto, o estudo é útil às coordenações dos programas acadêmicos e profissionais, à CCD, e à Instituição como um todo.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Mestrado Profissional em Administração Pública. Produtos Técnicos e Tecnológicos.

SOUTO, Maênia Araújo Mendes Vaz de. Applicability of the Technical-Technological Products produced by graduates of the Professional Master's Degree in Public Administration in National Network: a case study at the Federal University of Rondônia. 2023. Dissertation. Professional Master's Degree Program in Public Administration. Federal University of Rondônia Foundation (UNIR). Porto Velho-RO.

## ABSTRACT

The second half of the 20th century was marked by major challenges, including technological innovations, which revolutionized the way people receive information, communicate and behave, thus requiring organizations to adapt to new needs, which arise and change very quickly. In this context, knowledge is an important organizational asset, and Knowledge Management (GC) is a way of using people's knowledge to benefit the group itself. The overall goal of this study is to analyze the applicability of Technical and Technological Products (PTTs) developed by graduates of the Professional Master's Degree in Public Administration in National Network (PROFIAP), at the Federal University of Rondônia (UNIR). Methodologically, in terms of approach, this is qualitative research; as for its nature, it is an applied one; and descriptive in terms of objectives. With regard to procedures, it is a case study, instrumentalized by a documentary and bibliographic survey, with the application of a semi-structured questionnaire, with open and closed questions. As a result of the survey, it was found that, of the 25 respondents, five said that their PTTs are being applied at the university under study, one of them throughout the educational institution, one in the Secretariats of Academic Records and Control (SERCAs) and departments, two in the Directorate of Information Technology (DTI), and one in the Graduate Program in Environmental Sciences (PGCA). Considering that six of the 31 graduates did not answer the questionnaire, it is not possible to conclude whether, in addition to the five, any other PTT is being carried out at UNIR. Taking into account the Institution's mission, which is: to produce and disseminate knowledge, considering the peculiarities of the Amazon, with a view to the development of society; and that some of its values are: visibility of UNIR's production; sharing of information and knowledge; and applicability of UNIR's studies; the Technical-Technological Product was drawn up with the aim of asking the DTI to enable a module in the Integrated System for Academic Activity Management (SIGAA) that will optimize the activities of the Coordination of Training and Development (CCD) and may, among other improvements, contribute to greater visibility of the PTTs presented by graduates of PROFIAP and other professional courses, as well as disseminating the research carried out within the scope of *stricto sensu* graduate courses. The study is therefore useful for the coordinators of academic and professional programs, the CCD and the institution as a whole.

**Keywords:** Knowledge management. Professional Master's Degree in Public Administration. Technical and Technological Products.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Organograma da UNIR. ....	47
<b>Figura 2</b> – A distribuição dos 8 <i>campi</i> da UNIR no Estado de Rondônia.....	48
<b>Figura 3</b> – Acesso à página do PROFIAP/UNIR. ....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Concluintes do PROFIAP/UNIR no período de 2016 a 2022.....	52
<b>Gráfico 2</b> – Perfil dos egressos do PROFIAP/UNIR quanto ao tempo de trabalho na UNIR.....	56

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Princípios e valores da UNIR.....	18
<b>Quadro 2</b> - Conceitos de capital humano, capital estrutural e capital relacional.....	24
<b>Quadro 3</b> - Definições de GC de alguns autores (1997 a 2006).....	26
<b>Quadro 4</b> - Definições de GC de alguns autores (2009 a 2021).....	27
<b>Quadro 5</b> - Definições de GC de algumas organizações.....	28
<b>Quadro 6</b> - Produtos Técnicos e Tecnológicos adotados pela Área de Administração Pública de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.....	43
<b>Quadro 7</b> - Vantagens e limitações/desvantagens do questionário.....	53
<b>Quadro 8</b> - Cargos efetivos ocupados pelos egressos do PROFIAP/UNIR, quando concluíram o mestrado.....	57
<b>Quadro 9</b> - Lotação dos egressos do PROFIAP/UNIR na época de realização do mestrado e atualmente.....	57
<b>Quadro 10</b> - Respostas dos egressos do PROFIAP/UNIR às perguntas 8, 9, 10, 11 e 12 do questionário.....	60
<b>Quadro 11</b> - PTTs que estão em execução, na UNIR.....	65
<b>Quadro 12</b> - Títulos dos PTTs dos egressos do PROFIAP/UNIR que não responderam ao questionário.....	66
<b>Quadro 13</b> - Opinião dos egressos do PROFIAP/UNIR referente ao motivo de a UNIR não ter implantado seus PTTs.....	67
<b>Quadro 14</b> - Respostas dos egressos do PROFIAP/UNIR a respeito de qual unidade e feedback recebidos sobre a possibilidade de implantação do seu PTT.....	69
<b>Quadro 15</b> - Observações feitas pelos egressos do PROFIAP/UNIR pertinentes à pesquisa.....	69

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
APG	Administração Pública Gerencial
AUDIN	Auditoria Interna
BC	Biblioteca Central
CA-ARI	Coordenadoria Administrativa do <i>Campus</i> de Ariquemes
CADM-RM	Coordenadoria Administrativa do <i>Campus</i> de Rolim de Moura
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CARQ	Direção do <i>Campus</i> de Ariquemes
CCD	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento
CFIN	Coordenação de Finanças
CGGOV	Coordenação de Gestão da Governança
CGU	Controladoria-Geral da União
CIRS	Coordenadoria de Infraestrutura, Redes e Segurança
CJP	<i>Campus</i> de Ji-Paraná
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSAD	Conselho Superior de Administração
CONSEA	Conselho Superior Acadêmico
CONSUN	Conselho Superior Universitário
CSG-CAC	Coordenadoria de Serviços Gerais do <i>Campus</i> de Cacoal
CSUP	Coordenação de Suporte
DAC-PVH	Diretoria Administrativa do <i>Campus</i> de Porto Velho
DAF-JP	Departamento Acadêmico de Física do <i>Campus</i> de Ji-Paraná
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DAH-RM	Departamento Acadêmico de História do <i>Campus</i> de Rolim de Moura
DIRCA	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico
DIRED	Diretoria de Educação a Distância
DOFC	Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade
DPDI	Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
EDUFRO	Editora da Universidade Federal de Rondônia

ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GAP-CAC	Biblioteca Setorial do <i>Campus</i> de Cacoal
GC	Gestão do Conhecimento
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MP	Mestrado Profissional
NGP	Nova Gestão Pública
NUSAU	Núcleo de Saúde
OCC	Outros Custeios e Capital
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PRAD	Pró-Reitoria de Administração
PROCEA	Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PGCA	Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PTT	Produto Técnico e Tecnológico
SECONS	Secretaria Geral dos Conselhos Superiores
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERCA-PVH	Secretaria de Registros e Controle Acadêmicos do <i>Campus</i> de Porto Velho
SERCA-RM	Secretaria de Registros e Controle Acadêmicos do <i>Campus</i> de Rolim de Moura
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho</b> .....	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 A Era do Conhecimento</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 O Capital Intelectual</b> .....	<b>23</b>
2.2.1 Capital humano, capital estrutural e capital relacional.....	23
<b>2.3 Gestão do Conhecimento (GC)</b> .....	<b>25</b>
2.3.1 Práticas de Gestão do Conhecimento .....	29
2.3.2 Fatores facilitadores e inibidores das práticas de gestão do conhecimento.....	31
2.3.3 Gestão do Conhecimento na Administração Pública.....	32
<b>2.4 Os modelos de administração pública brasileira</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)</b> .....	<b>37</b>
<b>2.6 Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> na Modalidade Profissional</b> .....	<b>38</b>
2.6.1 Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) .....	40
2.6.2 Produto Técnico e Tecnológico (PTT) .....	42
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1 A UNIR</b> .....	<b>46</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1 Instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>52</b>
<b>4.2 Análise dos dados</b> .....	<b>55</b>
<b>5 ANÁLISE SITUACIONAL</b> .....	<b>55</b>
<b>5.1 Análise dos resultados do bloco I do questionário</b> .....	<b>56</b>
<b>5.2 Análise dos resultados do bloco II do questionário</b> .....	<b>59</b>
<b>6 PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO</b> .....	<b>70</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>87</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>90</b>
<b>APÊNDICE C</b> .....	<b>93</b>

<b>RESUMO DOS AUTORES.....</b>	<b>94</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>95</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A aceleração das mudanças no ambiente organizacional contemporâneo, motivada pelas inovações, modernas tecnologias e atuais modelos de negócio, cria, por consequência, novas demandas e necessidades de treinamento e capacitação da força de trabalho, com a finalidade de garantir a entrega de serviços/produtos de excelência à sociedade.

Considerando a perspectiva de qualificação da força de trabalho, Ranzini e Bryan (2017) afirmam que os processos de capacitação dos servidores públicos ganharam destaque, tendo por foco principal a preparação do funcionalismo público para a adoção de práticas alinhadas à nova realidade da gestão pública.

Segundo Bergue (2011), esse contexto de maior profissionalização da administração pública caracteriza-se por significativas transformações sociais, econômicas e tecnológicas que, em conjunto, levam à adoção de novos padrões e modelos de gestão das organizações públicas. Diante de tais desafios, o setor público precisa mudar seus padrões habituais de atuação, procurando transformar modelos organizacionais, baseados em estruturas burocráticas, rigorosamente hierarquizadas, em modelos estruturais flexíveis e ajustáveis a mudanças.

Em conformidade com essas concepções, Abrucio (2011) afirma que o Brasil faz uma transição entre o modelo burocrático, adotado a partir do primeiro governo Vargas, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), órgão responsável pela implantação dos princípios hierárquicos e centralizadores da burocracia clássica na administração pública; e o modelo gerencialista, que tem como inspiração as organizações do setor privado, sugerindo flexibilização da gestão, redução dos níveis hierárquicos nos órgãos e autarquias, maior autonomia dos gestores públicos e foco nos resultados, se contrapondo ao modelo burocrático até então predominante.

Assim, a busca pela eficiência dos serviços prestados pela esfera pública tornou-se tema central nessa transição da Administração Burocrática para a Administração Pública Gerencial (APG) (Teixeira Filho *et al.*, 2017). Ainda segundo os autores, o Decreto-Lei nº 200 foi a primeira tentativa de reforma de Estado com viés gerencial no Brasil, em 1967, e visava superar o rigor burocrático. Porém, esse objetivo só passa a ser alcançado com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), a partir de 1995, que por meio da consolidação do uso de técnicas e ferramentas usuais na iniciativa privada, na administração pública, coloca em prática o foco gerencial.

Teixeira Filho e Almeida (2014) alegam que em 2006, com a publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública direta, autárquica e fundacional, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, começa a ganhar força a concepção da importância da formulação de políticas públicas que visem, além de garantir a recomposição, consentir a real valorização dos diferentes quadros de pessoal do setor público nacional. Em 2019, o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelo atual Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que, além de dispor sobre a PNDP, regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. O referido decreto prevê que, nos casos em que ocorrem afastamentos dos servidores para a realização das ações de desenvolvimento, que de acordo com o artigo 18 são: licença para capacitação, participação em programa de treinamento regularmente instituído, realização de estudo no exterior, e participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país; sejam mantidas as despesas com manutenção da remuneração do servidor durante o afastamento.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), no âmbito federal, ao servidor que possui educação formal superior à exigida para o cargo de que é titular, é pago um benefício, em percentuais calculados sobre o padrão de vencimento percebido. Os percentuais são fixados em tabela, que podem variar de 5% a 75%. O título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor proporcionará o percentual máximo, enquanto títulos com relação indireta corresponderão ao percentual mínimo. Portanto, no serviço público, busca-se pela melhoria da qualidade dos serviços prestados, incentivando a qualificação profissional dos servidores, tendo em vista que esse investimento é de fundamental importância para se chegar à excelência esperada.

A presente pesquisa tem como *locus* a UNIR, que em 2014, aderiu ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), passando a integrar a Rede PROFIAP, tornando-se, portanto, uma Instituição Associada. Conforme o § 2º do artigo 1º do Regimento do curso, aprovado em 01/12/2022, e atualizado em 2023, o PROFIAP tem como objetivos:

capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2023).

Os Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTS) são “fruto da aplicação de conhecimentos científicos, técnicas e expertises desenvolvidas no âmbito da pesquisa na Pós-Graduação”

(PROFIAP, 2022), podendo vir a contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade no âmbito da instituição, bem como melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Segundo Santos e Bastos (2019), na Administração Pública, a Gestão do Conhecimento objetiva identificar aspectos para que auxiliem na melhoria da qualidade do serviço público, tornando-se uma estratégia para o melhor desempenho e relacionamento dentro e fora da organização.

Diante do exposto, esta pesquisa visa analisar a aplicabilidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) elaborados pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Ao final do trabalho propõe-se a habilitação de um módulo, no SIGAA, com a finalidade de otimizar as atividades da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), contribuindo com uma maior visibilidade desses produtos, bem como divulgar as pesquisas realizadas no âmbito dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

## 1.1 Problema de Pesquisa

A capacitação oportuniza crescimento e valorização profissional, e uma gestão eficiente do conhecimento se mostra essencial para evitar que o conhecimento seja perdido (Pee e Kankanhalli, 2015). O PROFIAP tem como objetivos: capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas; contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas; e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2022). O produto técnico, resultado esperado do MP, “possui a função de consolidar o conhecimento com a prática e agregar um novo conhecimento” (Dresch, Pacheco e Antunes Junior, 2015; Ferreira, 2015; Giacomazzo e Leite, 2014).

De acordo com o PDI (2019-2023), a UNIR tem como missão: produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade. Como visão a instituição declara: ser referência em educação superior, ciência, tecnologia e inovação na Amazônia até 2024; e como princípios e valores, os transcritos no Quadro 1.

**Quadro 1 - Princípios e valores da UNIR**

<b>Princípios</b>	<b>Valores</b>
Desenvolvimento Humano	Respeito e valorização do ser humano; Foco nas pessoas e na qualidade de vida; Condições adequadas de higiene e segurança do trabalho; Desenvolvimento dos Talentos Humanos; e Solidariedade.
Eficiência, Eficácia e Efetividade	Simplificação e Gestão integrada de processos; Aperfeiçoamento contínuo; Atitude proativa e inovadora; e Meritocracia.
Sustentabilidade Institucional	Planejamento sistêmico; Foco nos resultados e na qualidade dos serviços; e Formação de lideranças para governança.
Cooperação e Integração	Valorização do trabalho em equipe; Gestão participativa; Liderança integradora; e Alinhamento e convergência de ações.
Integração Ensino, Pesquisa e Extensão	Interdisciplinaridade; <b>Aplicabilidade dos estudos da UNIR;</b> e (grifo nosso) Educação superior inclusiva.
Transformação Social	Promoção do desenvolvimento regional; Foco na missão e visão institucional; Permanente atuação nas políticas estratégicas do Estado; Defesa dos direitos humanos; Defesa da diversidade étnica, cultural e da biodiversidade;e Proatividade frente aos anseios da sociedade.
Transparência e Moralidade	Inovação, monitoramento e avaliação permanentes; Responsabilidade Social; <b>Visibilidade da produção da UNIR;</b> (grifo nosso) Coerência nas atitudes e práticas; Zelo pela imagem e patrimônio da UNIR; <b>Compartilhamento de informações e conhecimento;</b> e (grifo nosso) Garantia do interesse coletivo.

Fonte: Elaboração da autora, com base em PDI UNIR 2019-2023.

Diante do exposto, o presente trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: de que forma os Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) elaborados pelos egressos do PROFIAP, estão sendo aplicados na UNIR?

## 1.2 Objetivos

Para responder o questionamento do problema de pesquisa foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos, apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicabilidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) elaborados pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) levantar, dentre os egressos do PROFIAP, os que são servidores da UNIR, que concluíram o curso no período compreendido entre 2016 a 2022;
- b) identificar quais PTTs estão sendo/foram aplicados na Instituição;
- c) propor, à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), a habilitação de um módulo, no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), que otimize as atividades da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), podendo, entre outras melhorias, vir a contribuir com uma maior visibilidade e divulgação dos PTTs apresentados pelos egressos do PROFIAP e demais cursos profissionais, bem como das pesquisas realizadas no âmbito dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

## 1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

Com a evolução tecnológica e as constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, as exigências aos trabalhadores têm sido cada vez maiores e o desenvolvimento de pessoas tem-se tornado um diferencial para as organizações, constituindo um importante indicador da qualidade da força de trabalho.

Na visão de Momm (2004), o conhecimento é considerado um recurso indispensável e assim como o capital, os recursos naturais e a mão de obra qualificada também devem ser considerados como um recurso econômico básico. Clein, Toledo e Oliveira (2013) afirmam que o investimento em pessoas faz com que o número de falhas seja reduzido, uma vez que, quanto mais capacitadas, mais seguras estarão no momento de realizar suas atividades, e dessa forma, passam a ter um maior grau de discernimento para a tomada de decisões.

Para Vidigal e Vidigal (2012), algumas formas de buscar a qualificação profissional são por meio da educação formal e informal, sendo a educação formal realizada por meio do aprendizado escolar e universitário, cuja atuação ocorre de forma intencional e com objetivos determinados; e a educação informal, de modo divergente, é obtida por meio da observação, fora do sistema formal de ensino e até mesmo pela educação autodidata.

Considerando alguns dos objetivos do PROFIAP, como: capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas e contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade dessas organizações. Considerando ainda que o PTT é um objeto tangível, com um elevado grau de novidade fruto da aplicação de conhecimentos científicos, técnicas e expertises desenvolvidas no âmbito da pesquisa na Pós-Graduação (PROFIAP, 2022). Tendo em vista que o objetivo geral do presente estudo é “analisar a aplicabilidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) elaborados pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)”; a pesquisa se justifica pela relevância do tema, levando-se em consideração que, na UNIR, não há estudo sobre o assunto. Isso pode ser comprovado ao questionar a coordenação do PROFIAP/UNIR, por meio da plataforma Fala.Br<sup>1</sup>, a respeito da execução dos PTTs na Instituição, e obteve-se como resposta: “não há como essa Coordenação saber, porque até o momento, nunca esta Coordenação foi informada”.

Levando em consideração que a Instituição tem como missão: produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade; e como alguns de seus valores: visibilidade da produção da UNIR, compartilhamento de informações e conhecimento, e aplicabilidade dos estudos da UNIR; o estudo sugere uma maior divulgação, não só dos PTTs, como também das pesquisas produzidas tanto nos programas profissionais quanto nos acadêmicos. Portanto, o trabalho é útil tanto para as coordenações dos programas profissionais quanto dos programas acadêmicos, pois servirá para propagar o conhecimento do que está sendo produzido no âmbito dos seus cursos. E ainda, por meio de uma maior divulgação dos PTTs, produzidos pelos egressos dos programas profissionais, poderá despertar o interesse dos gestores na implantação dos produtos na Instituição, contribuindo para a melhoria das unidades ou da UNIR como um todo. Dessa forma, a pesquisa irá ao encontro da missão e dos valores da Instituição, ora mencionados.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Este estudo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção apresenta a introdução, na qual constam as subseções: problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, bem como a justificativa e relevância da pesquisa. A segunda seção apresenta o referencial teórico com os conceitos e a teoria que fundamentam a presente pesquisa. Na terceira seção foi feita uma contextualização a respeito da UNIR, *locus* deste estudo. A quarta seção aborda sobre os

---

<sup>1</sup> Plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação da Controladoria-Geral da União (CGU).

procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste trabalho. A quinta seção trata da análise situacional, com os resultados alcançados na pesquisa, em conformidade com os objetivos propostos. A sexta seção aborda sobre o Produto Técnico e Tecnológico. A sétima seção é destinada às considerações finais, seguida das referências e dos apêndices.

Na seção a seguir serão abordados os fundamentos teóricos, a partir de um levantamento bibliográfico e documental, que deram suporte à pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta os principais conceitos bem como a teoria que embasam o presente estudo.

### **2.1 A Era do Conhecimento**

A Era do Conhecimento, que teve início no final do século XX, é caracterizada por uma nova economia que tem como principais recursos a informação e o conhecimento, impulsionada pela introdução de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (Hoffmann, 2012). Ainda segundo o autor, o conhecimento tornou-se um importante ativo organizacional nesse cenário globalizado, em que as mudanças são constantes e existe um grande volume de informações. De acordo com Hoffman (2012), o conhecimento é formado por componentes como habilidades, valores e crenças, é criado e compartilhado entre as mentes humanas por meio da aprendizagem adquirida com sucessos e fracassos.

Recursos como capital, trabalho, terra e outros tangíveis, até então considerados como mais importantes, cederam lugar ao conhecimento como sendo a principal fonte de crescimento econômico. Como consequência disso, novas formas de trabalho e de negócios começaram a surgir, exigindo trabalhadores com diferentes competências (Batista, 2016). Ao contrário dos recursos tangíveis, os ativos de conhecimento aumentam com o seu uso, ao invés de reduzir, gerando novos conhecimentos e novas ideias. Uma vez que produz retornos crescentes, o conhecimento proporciona uma vantagem competitiva sustentável. Vantagens como qualidade, preço ou tecnologia, no longo prazo, podem facilmente ser igualadas por outras organizações, no entanto, uma organização que seja rica em conhecimento consegue sempre inovar e se manter na vanguarda (Davenport e Prusak, 2003).

Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é um recurso intangível, presente na mente dos indivíduos e embutido em processos, rotinas ou práticas organizacionais. Ainda na visão dos autores, o conhecimento sempre esteve de posse dos humanos e a tecnologia tem

impulsionado o desenvolvimento da gestão deste conhecimento, mas como parte integrante desse movimento, não se caracterizando como a única expressão da Gestão do Conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que apenas os indivíduos são capazes de criar conhecimento, portanto, é importante que a organização estimule atividades criadoras de conhecimento e proporcione o ambiente apropriado para estas, além de buscar amplificar o conhecimento individual ao nível do grupo, gerando o conhecimento organizacional. Ainda de acordo com os autores, o conhecimento, tais como rotinas operacionais, habilidades e know-how, é o mais valioso recurso de uma organização.

Para Jannuzzi *et al.* (2016), o conhecimento é um recurso fundamental em qualquer organização, auxiliando na busca por excelência, competitividade e progresso. Toni e Alvares (2016) afirmam que a sobrevivência das organizações depende diretamente da sua capacidade de obtenção de novos conhecimentos, aprendizado e de incorporar novas competências.

O gerenciamento eficiente dos ativos intangíveis, no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias, é de reconhecida importância para o atual cenário competitivo, no qual a globalização da economia e a conscientização sobre o valor do conhecimento especializado desse fator, como um diferencial de produção, são predominantes e impulsionadores ao desenvolvimento do conhecimento vivenciado atualmente (Klein, 1998).

O conhecimento não é um termo com definição única aceita pelos pesquisadores (Hoffmann, 2012) nem pelos filósofos (Sveiby, 1998). Nesse sentido, Davenport e Prusak (2003, p. 6) expressam que “os epistemólogos<sup>2</sup> passam a vida tentando entender o que significa conhecer”, apesar disto, consideram o conhecimento um ativo que possui origem na mente dos conhecedores, é complexo, fluido, intuitivo e difícil de ser expresso em palavras ou em termos lógicos, é resultante da mistura de vários elementos. Sveiby (1998) atribui quatro características ao conhecimento: é tácito por ser conhecimento prático, orientado para ação, sustentado por regras e está em constante mutação.

Administrar de modo eficiente o conhecimento torna uma organização capaz de se adaptar às mudanças do ambiente de maneira eficaz, dedicar-se na aprendizagem constante, gerar inovação e criatividade e focar o conhecimento em ações decisivas (Choo, 2003).

A próxima seção abordará sobre o capital intelectual, que em uma organização pode ser conceituado como o valor gerado como resultado dos conhecimentos e experiências utilizados pelos seus colaboradores em suas atividades organizacionais.

---

<sup>2</sup> Indivíduo especialista em epistemologia, na teoria do conhecimento, na ciência que se dedica ao estudo do conhecimento.

## 2.2 O Capital Intelectual

Os estudos sobre o capital intelectual vêm seguindo uma evolução lógica, isso porque, as necessidades das organizações no século passado eram, na grande maioria, o esforço físico para operar as máquinas, porém atualmente o diferencial de uma organização é o conhecimento agregado ao conjunto de pessoas, ou seja, o capital intelectual da organização (Reis, 2005).

Schlesinger *et al.* (2008) conceituam o capital intelectual como um recurso cada vez mais decisivo para o sucesso das organizações, por isso, estas devem se preocupar em criar as condições para o seu desenvolvimento e sua retenção. Conforme Hoffmann (2012), o capital intelectual consiste na soma dos conhecimentos de todos os indivíduos de uma organização.

Para Coser (2012) e Bertolla *et al.* (2015), o capital intelectual em uma organização pode ser conceituado como benefícios intangíveis que agregam valor, por ser o conhecimento que cada colaborador possui. Porém, de nada adianta para uma organização ter colaboradores com alto nível de conhecimento se trabalham isoladamente. Por isso, é necessário compartilhar e transmitir o conhecimento pertencente a cada um, para que dessa forma possa se transformar em um ativo para a empresa.

Por sua vez, Wiig (2000) afirma que nas organizações públicas o intuito de gerir o capital intelectual não tem propósito competitivo. A gestão dessas habilidades intelectuais é desenvolvida para gerar impacto na qualidade dos serviços prestados à população, objetivando utilizar os recursos de forma eficiente e de maneira que atenda às necessidades da coletividade.

Identifica-se, na literatura, uma grande quantidade de classificações em tipologias de capital intelectual, usando diferentes terminologias (Curado, 2008; Martín-de-Castro *et al.*, 2010). Entre os referenciais, a tríplice natureza do capital intelectual ganha certa notabilidade, sendo capital humano, capital relacional e capital estrutural os componentes mais comuns (Curado, 2008; Martín-de-Castro *et al.*, 2010; Subramaniam e Youndt, 2005). A subseção a seguir apresentará os conceitos desses três tipos de capital.

### 2.2.1 Capital humano, capital estrutural e capital relacional

O capital intelectual constitui a soma de todos os recursos intangíveis relacionados ao conhecimento que uma organização possui e usa para criar valor. São categorizados principalmente em capital humano, capital estrutural e capital relacional, concernentes respectivamente, ao conhecimento embutido nos indivíduos; nas estruturas, processos e sistemas; e em relacionamentos e redes (Kianto *et al.*, 2017).

O Quadro 2 apresenta os conceitos de capital humano, capital estrutural e capital relacional, segundo alguns autores.

**Quadro 2 - Conceitos de capital humano, capital estrutural e capital relacional**

<b>Capital humano</b>	<b>Capital estrutural</b>	<b>Capital relacional</b>
“... inclui as capacidades, habilidades, conhecimento e experiências individuais de cada indivíduo da organização” (Edvinsson e Malone, 1998).	“... é formado pelo arcabouço e a infraestrutura que apoiam o capital humano; consiste no conhecimento formalizado e armazenado, incluindo sistemas, banco de dados, patentes, propriedade intelectual, marcas registradas e direitos autorais” (Edvinsson e Malone, 1998).	“... é constituído de todo o valor e conhecimento adquirido por meio das relações externas, com clientes, fornecedores, outras instituições e agentes (Edvinsson e Malone, 1998).
“... é o conhecimento, a experiência, e habilidades profissionais que são utilizadas pelas equipes em prol de uma organização” (Subramaniam; Youndt, 2005).	“... envolve o conhecimento institucionalizado e a experiência codificada que reside dentro da empresa e é utilizada através de bancos de dados, patentes, manuais, estruturas, sistemas e processos, que podem ser conceitualizados em termos de processos organizacionais e sistemas de informação” (Hsu; Wang, 2010; Subramaniam; Youndt, 2005).	“... refere-se ao conhecimento embutido, disponível e utilizado por interações com clientes, fornecedores, governos e outras instituições” (Hsu; Wang, 2010).
“... é o conjunto de habilidades, conhecimentos, relacionamentos e atitudes das pessoas que contribuem para o crescimento da organização” (Coser, 2012).	“... é a própria estrutura organizacional, baseada em dados, rotinas, patentes, manuais, entre outros” (Coser, 2012).	“... é o conhecimento derivado dos relacionamentos entre as organizações e os empregados, ou seja, uma troca de experiências e conhecimentos entre pessoas e organizações” (Coser, 2012).
“... presente nas habilidades, conhecimentos tácitos e experiências dos indivíduos (Hoffmann, 2012).	“... envolve a estrutura organizacional, tecnologias, bancos de dados e sistemas administrativos” (Hoffmann, 2012).	“... referente às relações da organização com outras pessoas ou fornecedores” (Hoffmann, 2012).

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Desses, o capital humano é o mais importante da subdivisão, pois corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos colaboradores. De acordo Edvinsson e Malone (1998), acredita-se que, com o capital humano, o conhecimento vá se aprimorando cada vez mais dentro da empresa, junto com a criatividade e a inovação, e que se compartilhem as experiências para que os objetivos principais da organização sejam alcançados. Segundo Stewart, em artigo publicado na revista Fortune, o capital humano pode crescer de duas maneiras: quando a organização faz melhor uso do conhecimento que as pessoas têm e quando mais pessoas sabem mais daquilo que é útil para a organização.

### 2.3 Gestão do Conhecimento (GC)

Embora Peter Drucker tenha empregado, no início da década de 1960, o termo *knowledge worker* (trabalhador do conhecimento), a história recente da Gestão do Conhecimento só se inicia em 1986, quando Karl Wiig utiliza o conceito de Gestão do Conhecimento pela primeira vez em eventos nas Nações Unidas (Dalkir, 2005).

Segundo Cong e Pandya (2003), a GC envolve inicialmente decidir o que, com quem e quando o conhecimento será compartilhado, na sequência ocorre o compartilhamento e o uso. Completam sugerindo um *framework* para tratar sobre os seguintes processos e técnicas de GC: identificar competências essenciais e capacidades estratégicas; capturar o conhecimento necessário nos ambientes interno e externo; selecionar o conhecimento apropriado; armazenar e atualizar o conhecimento na memória organizacional; compartilhar e disponibilizar amplamente; aplicar o conhecimento; e criar novos conhecimentos.

De acordo com Strauhs *et al.* (2012), a gestão do conhecimento reúne as funções de organizar, disseminar, avaliar, mensurar e criar ou capturar os diversos conhecimentos na organização, sendo que o processo de organização consiste em identificar os conhecimentos importantes e relevantes, e organizá-los em repositórios de modo a atender às necessidades da organização. A disseminação consiste no processo de compartilhamento contínuo do conhecimento por meio da criação de um ambiente favorável à realização dessa função. A avaliação do conhecimento visa indicar o valor gerado pelos conhecimentos, auxiliando na implementação da estratégia organizacional. A mensuração, por sua vez, utiliza indicadores para medir se os resultados esperados foram atingidos. Por fim, a criação de conhecimento consiste na adição de novo conhecimento à organização.

Para Santos, Damian e Valentim (2019), a GC no ambiente organizacional é de grande relevância, levando-se em consideração que o conhecimento entendido como um recurso estratégico passou a ser visto como um ativo intangível, logo, sua gestão passa a ser essencial, pois possibilita que este possa ser compartilhado e difundido aos sujeitos organizacionais, proporcionando que novos conhecimentos sejam gerados, criando, dessa forma, diferenciais para que a organização obtenha vantagem competitiva e, assim, transforme-se em uma organização do conhecimento. Segundo Strauhs (2012), com a transição do conhecimento em ativo intangível, a sua gestão se torna primordial uma vez que a sua correta administração permite que o saber, técnicas, métodos e ferramentas, junto ao conhecimento, possam ser disseminados entre os colaboradores.

Os Quadros 3 e 4 trazem definições da GC de alguns autores, sendo o Quadro 3 mapeadas por Batista (2008), entre os anos 1997 e 2006, e o Quadro 4 mapeadas por Gomes (2023), nos anos compreendidos entre 2009 e 2021. Já o Quadro 5 apresenta definições de GC, na visão de algumas organizações.

**Quadro 3 - Definições de GC de alguns autores (1997 a 2006)**

<b>Autor</b>	<b>Obra</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
Rebecca O. Barclay e Philip C. Murray	<i>What is knowledge management?</i>	1997	“... atividade organizacional com dois aspectos principais: o tratamento do componente conhecimento nas atividades organizacionais como uma preocupação que se reflete na estratégia, política e prática em todos os níveis da organização; e a ligação direta entre os ativos intelectuais da organização, tanto explícitos (registrados) como tácitos (conhecimento individual) – e os resultados positivos da organização” (Barclay e Murray, 1997).
Karl Wiig	<i>Knowledge Management Foundations</i>	2000	“A GC ampla é a gestão sistemática e explícita das atividades, práticas, programas e políticas relacionadas com o conhecimento na organização... a viabilidade da organização depende diretamente da qualidade competitiva dos seus ativos de conhecimento e a aplicação bem-sucedida desses ativos em todas as atividades organizacionais...” (Wiig, 2000)
Karl-Erik Sveiby	<i>What is knowledge management</i>	2001	“A arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis” (Sveiby, 2001).
Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams	Manual de Gestão do Conhecimento	2002	“A Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” (Bukowitz e Williams, 2002).
Mark W. McElroy	<i>The New knowledge management</i>	2003	“Gestão do Conhecimento é uma atividade gerencial que busca aumentar o processamento do conhecimento” (McElroy, 2003)
Alex Bennet e David Bennet	<i>Organizational survival in the new world: The intelligent complex adaptive System</i>	2004	“Gestão do Conhecimento é uma abordagem sistemática para conseguir que a organização faça o melhor uso possível do conhecimento na implementação da sua missão, vista de uma maneira geral como vantagem competitiva sustentável ou desempenho elevado e duradouro” (Bennet e Bennet, 2004).
Steve Clarke	<i>The Impact of Knowledge Management on Information Management Practice</i>	2006	“A Gestão do Conhecimento pode ser vista como algo relacionado aos processos de criação do conhecimento, retenção do conhecimento, e identificação do conhecimento” (Clarke, 2006).

Fonte: Batista (2008, p. 53).

**Quadro 4 - Definições de GC de alguns autores (2009 a 2021)**

<b>Autor</b>	<b>Obra</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
King	<i>Knowledge Management and Organizational Learning</i>	2009	“A gestão do conhecimento é o planejamento, organização, motivação e controle de pessoas, processos e sistemas na organização para garantir que seus ativos relacionados ao conhecimento sejam aprimorados e efetivamente empregados” (King, 2009).
Singh e Gupta	<i>Knowledge Management in teams: empirical integration and development of a scale</i>	2014	“A GC é definida por meio de três principais dimensões: 1) criação do conhecimento; 2) compartilhamento de conhecimento; e 3) retenção do conhecimento” (Singh e Gupta, 2014).
Centenaro; Bonemberger e Laimer	Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metalmeccânico	2016	“A GC pode ser definida como a ciência sistemática que, com base no conhecimento organizacional vinculado às habilidades individuais, competências, pensamentos, inovações e ideias, busca aprimorar a eficiência e a efetividade em organizações” (Centenaro; Bonemberger e Laimer, 2016).
Ferreira <i>et al.</i>	A gestão do conhecimento e a análise de redes sociais: um estudo aplicado no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás	2017	“A Gestão do Conhecimento é uma prática de disseminação do conhecimento implícito na organização. Dessa forma, as organizações devem planejar ações consistentes em longo prazo, cativar profissionais qualificados, estimular e motivar a equipe, buscando respostas ao ambiente externo” (Ferreira <i>et al.</i> , 2017).
Silva	A Gestão do Conhecimento Aplicada à Administração Pública	2018	“A Gestão do Conhecimento (GC), como um conjunto de ferramentas e técnicas que auxiliam na identificação, na utilização e no gerenciamento do conhecimento para que as organizações alcancem seus objetivos. Pode ainda favorecer a absorção de informações pelas organizações e sua transformação em conhecimento, com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas” (Silva, 2018).
Coxe, Rocha e Hoffmann	Mapeamento dos grupos de pesquisa que atuam com Gestão do Conhecimento no Brasil	2019	A “GC tem como objetivo criar, registrar, compartilhar e disseminar os ativos intangíveis, o capital intelectual, o conhecimento organizacional e parte da preocupação com a aprendizagem, criação e o uso do conhecimento nas organizações” (Coxe; Rocha e Hoffmann (2019).
Alfenas <i>et al.</i>	Gestão do conhecimento nas organizações brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017	2021	Para que o conhecimento circule na organização, novos saberes são gerados diariamente, porém, para conversão em ações práticas, eficientes e coerentes, é necessário que haja condições necessárias para que a organização possa criar estratégias diferenciadas e adquirir uma maior vantagem competitiva e aumento no desempenho diário, individual e coletivo (Alfenas <i>et al.</i> , 2021).

Fonte: Gomes (2023, p. 18).

**Quadro 5 - Definições de GC de algumas organizações**

<b>Autor</b>	<b>Obra</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
Organization for Economic Co-operation and Development	<i>Survey on knowledge management practices for ministries/departments/agencies of central government in OECD member countries</i>	2003	“... um amplo conjunto de práticas organizacionais relacionadas à geração, captura, disseminação de <i>know how</i> , promoção e compartilhamento do conhecimento na organização, e com o mundo exterior ...” (Organization for Economic Co-Operation and Development, 2003, p. 1).
KPMG Knowledge Advisory Services	<i>Insights from KPMG’s Europe Knowledge Management Survey</i>	2003	“Gestão do Conhecimento é uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização para mobilizar conhecimento e aumentar o desempenho” (KPMG, 2003, p. 4)
European Committee for Standardization (ECS)	<i>European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 5: KM Terminology</i>	2004	“É a gestão planejada e sistemática de atividades e processos para desenvolver o conhecimento e aumentar a competitividade por meio do uso otimizado e da criação de ativos de conhecimento individual e coletivo (Comité Européen de Normalization, 2004, p. 11).
BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico	Oficinas de planejamento estratégico. Relatório consolidado. Comitês técnicos	2004	“... conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo” (Brasil, 2004).
Asian Productivity Organization (APO)	<i>Knowledge management: Facilitator’s Guide, 2009</i>	2009	“A Gestão do Conhecimento integra a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento para melhorar a performance organizacional” (Asian Productivity Organization, 2009).
Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento	Site institucional <a href="http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento">http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento</a> Acesso em 7 de abril de 2022.	2019	“O conceito de gestão do conhecimento diz respeito aos processos de conhecimento (criação, retenção, transferência e aplicação de conhecimento), sendo o conhecimento objeto relevante para o negócio da empresa. A GC visa os seguintes desafios organizacionais: Inovação e Mudança, Excelência Operacional, Atendimento ao Cliente ou Cidadão e Crescimento e Expansão”. (SBGC, 2019)

Fonte: Gomes (2023, p. 19), adaptada de Batista (2008, p. 54).

Observa-se, nos quadros acima, que, com relação ao conceito de Gestão do Conhecimento, as opiniões dos autores e das organizações são convergentes, sendo, o entendimento da autora, mais aproximado ao de Silva (2018), que conceitua a Gestão do Conhecimento como:

um conjunto de ferramentas e técnicas que auxiliam na identificação, na utilização e no gerenciamento do conhecimento para que as organizações alcancem seus objetivos. Pode ainda favorecer a absorção de informações pelas organizações e sua transformação em conhecimento, com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas (Silva, 2018).

Para Mattera (2014, p.217), as organizações estão repletas de conhecimentos, e a adoção da gestão do conhecimento possibilita à empresa a identificação, retenção, proteção, disseminação, criação e aplicação desses saberes. A transformação dos conhecimentos em ativos lhes confere valor e admite a reprodução dos mesmos em larga escala dentro da organização. Conforme Santos e Valentim (2014), uma das principais funções da gestão do conhecimento é a de estimular a criação de um contexto organizacional para a interação e a aprendizagem individual e organizacional, tendo como principal insumo o conhecimento gerado pelos indivíduos pertencentes a esta. Segundo Strauhs (2012), é papel das organizações, ao longo de sua rotina, estimular os membros dos mais diversos setores a desenvolverem, bem como a transformarem o conhecimento gerado em valor agregado.

O compartilhamento do conhecimento gerado dentro da organização deve permitir o aumento do conhecimento de todos os membros que colaboram com a entidade diariamente. Além disso, a GC deve fomentar uma melhora significativa na contribuição desses sujeitos no tocante ao alcance dos objetivos pleiteados e buscados pela própria organização (Menezes *et al.*, 2017).

Desse modo, verifica-se que o conhecimento é considerado um recurso de fundamental importância para o sucesso organizacional e que uma preocupação das organizações contemporâneas tem sido administrar a gestão do conhecimento a partir de seus processos organizacionais. Nesse contexto, a GC surge como uma ferramenta fundamental para as organizações buscarem atingir maior eficiência a partir de um processo de suporte à identificação, criação, compartilhamento e aplicação dos seus conhecimentos.

### 2.3.1 Práticas de Gestão do Conhecimento

Para Menezes *et al.* (2017), a gestão eficiente do conhecimento consiste na implantação de práticas no cotidiano da organização que visam colaborar com a integração de seus processos e com a promoção do aprendizado coletivo. De acordo com Toni e Alvares (2016), as práticas de gestão do conhecimento devem nortear as ações da organização de modo a superar os desafios da GC, de conectar de modo eficiente os indivíduos que sabem com aqueles que precisam aprender e de converter o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Batista e Quandt (2015) classificam as práticas de GC, de acordo com o foco principal que possuem, em três categorias: processos, tecnologia e pessoas. As práticas com foco em processos estão relacionadas à estruturação dos processos organizacionais que operam como facilitadores na criação, organização e disseminação de conhecimento. As práticas com foco na tecnologia servem como suporte à gestão do conhecimento, principalmente com a aplicação de ferramentas de TIC, para a captura e difusão do conhecimento e a colaboração entre os indivíduos. Finalmente, as práticas com foco em pessoas são aquelas relacionadas sobretudo à gestão de recursos humanos, objetivando facilitar a transmissão de informação e conhecimento.

Já Schlesinger *et al.* (2008, p. 39) atribuem à GC a intenção de “melhorar o desempenho das empresas, sejam elas organizações não-governamentais, segmentos do setor privado, países e indivíduos”. Os autores elencam as seguintes práticas que podem favorecer o compartilhamento e criação do conhecimento organizacional: educação corporativa, na qual a organização assume o comprometimento com a educação e desenvolvimento dos funcionários; memória organizacional, que permite manter, reutilizar e compartilhar o conhecimento da organização e manter o fluxo da informação; mapa do conhecimento, organiza o conhecimento que está disperso na organização, por meio da indicação da localização; benchmarking, objetiva detectar novas práticas funcionando como uma ferramenta de compartilhamento de conhecimento; e sistema de informação, para possibilitar maior velocidade nos processos de gestão do conhecimento.

Para Strauhs (2012), a adoção de práticas de GC em uma organização possibilita a formação de equipes mais dispostas a compartilhar seus conhecimentos. É por meio dessas práticas que a gestão do conhecimento cumpre cada uma das suas funções no processo de mobilização do conhecimento. Porém, a efetivação de práticas de GC em órgãos da administração pública pode esbarrar em diversos obstáculos como, por exemplo: falta de continuidade dos projetos causada pela constante mudança de gestores; a falta de estímulo à motivação dos servidores (Araújo *et al.*, 2020); a falta de comprometimento de gestores, que podem não considerar o tema uma prioridade e a resistência a mudanças por parte de grupos internos (Echternacht; Quandt, 2017). Logo, é primordial identificar e entender quais são os facilitadores e os inibidores na implementação e manutenção de práticas de gestão do conhecimento na organização. É o que será tratado a seguir.

### 2.3.2 Fatores facilitadores e inibidores das práticas de gestão do conhecimento

De acordo com Buoro, Oliva e Santos (2007), a gestão do conhecimento proporciona benefícios para as organizações como acelerar a inovação, reter talentos e compartilhamento das melhores práticas de gestão, porém fazer GC é uma tarefa desafiadora e complexa.

Para que ocorra a implantação da GC em uma organização, diversos fatores, denominados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), devem ser considerados e tratados como essenciais para que se possa chegar ao resultado desejado, tendo em vista que eles podem influenciar negativamente nesse processo. Logo, é preciso reconhecê-los e analisá-los de modo a diminuir as possíveis barreiras que esses fatores podem provocar à efetividade da implantação de um modelo de GC em determinada organização.

Conforme Amayah (2013), no processo de GC em uma organização, diversos fatores como o clima organizacional, a confiança entre os colaboradores e a estrutura organizacional podem funcionar como facilitadores das práticas de compartilhamento de conhecimento. Ainda segundo a autora, esses fatores são os responsáveis por contribuir com o fornecimento efetivo das informações uma vez que os indivíduos estejam motivados a participar de atividades de compartilhamento de conhecimento. O modelo sugerido pela autora tem como fatores facilitadores: interação social, reciprocidade, recompensas e suporte organizacional.

Tan e Md. Noor (2013) diferenciam os facilitadores que impulsionam a disseminação de conhecimento em:

- a) Individuais: confiança, auto eficácia e benefícios recíprocos;
- b) Organizacionais: recompensas, cultura organizacional;
- c) Tecnológicos: sistemas de qualidade;
- d) Comunicacionais: abertura para a comunicação e comunicação face a face.

Yasir, Mahid e Yasir (2017) ressaltam a confiança como elemento facilitador para a promoção do compartilhamento do conhecimento e evidenciam a criação de um ambiente que a desenvolva entre os membros de uma universidade. Os autores posicionam a confiança em um papel de mediador entre os facilitadores e o compartilhamento do conhecimento.

Munck, Souza e Zagui (2012) exaltam que a retomada da valorização da relação entre a organização e o indivíduo ressalta a importância de seres humanos competentes na efetividade dos inúmeros processos inseridos em uma rotina organizacional.

Já os fatores inibidores são aqueles que influenciam negativamente a gestão do conhecimento. Para Amayah (2013), podem ser barreiras organizacionais que podem existir e impedir o compartilhamento do conhecimento mesmo que os indivíduos estejam motivados e

existam facilitadores para tal. A autora sugere um modelo que tem como inibidores: nível de empatia, nível de encorajamento, centralização e formalização.

No que diz respeito à complexidade da gestão e a falta de conhecimento do servidor sobre gestão, Salles e Villardi (2018) afirmam que, muitas vezes, o gestor só percebe a complexidade da gestão quando já está imerso na atividade gerencial, pois ao ser chamado para ser gestor na IFES, não se atenta para o prévio conhecimento em gestão, nem se oferece capacitação gerencial para exercer tal cargo. Para Echernacht e Quandt (2017), a resistência a mudanças nas políticas organizacionais por parte de alguns indivíduos pode funcionar como inibidor das práticas de compartilhamento de conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) destacam como fatores culturais que podem atrasar ou mesmo impossibilitar o compartilhamento de transmissão do conhecimento na organização: diferenças culturais, de vocabulários e referências; a falta de confiança mútua; falta de tempo e de locais de encontro; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; intolerância com erros ou necessidade de ajuda; *status* e recompensas são devidos aos detentores do conhecimento. Segundo os autores, a cultura é uma das condições mais importantes para o sucesso da GC e talvez a mais difícil de ser reconstruída.

Organizações públicas como as universidades, Instituições de Ensino Superior (IES), possuem um importante papel na criação e disseminação de conhecimento, apoiam o aprendizado por meio de programas de ensino, pesquisa e extensão; entretanto, possuem estrutura organizacional funcional que difere da maioria das instituições, que pode apresentar barreiras para a gestão do seu conhecimento (Araújo *et al.*, 2020), por ter vários chefes em vários campi, vários departamentos, não possuindo uma chefia centralizada.

Para Ramjeawon e Rowley (2017), conhecer os fatores capazes de promover ou impedir a criação e a transferência de conhecimento é fundamental para uma gestão do conhecimento bem-sucedida nas organizações; especialmente no cenário da administração pública, onde a estrutura organizacional não é propícia para o compartilhamento do conhecimento (Amayah, 2013).

### 2.3.3 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Apontada como a gestão mais pertinente para a atual Era do Conhecimento, a Gestão do conhecimento demonstra importante contribuição tanto no setor privado quanto no público, apresentando-se como estratégia para melhorar o desempenho organizacional em ambos. Segundo Batista (2016), enquanto no setor privado a GC contribui para manter a empresa

competitiva no mercado e alcançar liderança estratégica, na administração pública é o caminho para a excelência, uma vez que assegura a qualidade nos serviços prestados.

Com as mudanças ocorridas nas políticas públicas nas últimas décadas, visando obter mais eficiência e práticas inovadoras, uma GC efetiva auxilia as organizações a enfrentarem novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos oferecidos à sociedade em geral (Batista, 2012). Além disso, contribui para o enfrentamento de dificuldades comuns na administração pública, como a perda de capital humano em consequência da rotatividade de servidores e o crescente aumento do fluxo de conhecimento em decorrência dos avanços tecnológicos (Pee; Kankanhalli, 2015).

A gestão eficiente do conhecimento consiste na implantação de práticas no cotidiano da organização que visam colaborar com a integração de seus processos e com a promoção do aprendizado coletivo (Menezes *et al.*, 2017). Assim, as práticas de gestão do conhecimento devem nortear as ações da organização de modo a superar os desafios da GC sobre conectar de modo eficiente os indivíduos que sabem com aqueles que precisam aprender, e de converter o conhecimento individual em conhecimento organizacional (Toni; Alvares, 2016).

Nesse sentido, Araújo *et al.* (2020) afirmam que a utilização de práticas de GC na administração pública propicia a implantação de novas práticas de gestão, produtos e serviços a fim de garantir maior qualidade na prestação de serviços ao cidadão e à sociedade.

Para Amorim e Costa (2020), uma GC desenvolvida com qualidade e responsabilidade possibilita melhorar a eficiência, redução de ruídos na comunicação e padronização do trabalho entre os indivíduos, melhorando a satisfação dos usuários dos serviços.

Vale ressaltar que a eficiência consiste em um dos princípios constitucionais da administração pública brasileira, juntamente com a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade; devendo, portanto, nortear para todas as suas ações (Brasil, 1988).

Batista *et al.* (2005) afirmam que para elevar a gestão do conhecimento de uma iniciativa isolada e pulverizada é essencial a existência de uma política de GC que institucionalize de forma efetiva essa prática que visa melhorar o desempenho individual dos trabalhadores e, em nível mais amplo, os resultados da organização. Todavia, no setor público há aparente desconhecimento da GC (Cong e Pandya, 2003).

São vários os órgãos da administração pública que não fazem uso da GC para melhorar seus processos, produtos e serviços. Ao mesmo tempo, existem práticas implementadas por órgãos públicos não alinhadas aos seus direcionadores estratégicos (Batista, 2012). O autor

destaca a importância de assegurar que a GC seja implementada apropriadamente, de forma a cumprir com os objetivos e os benefícios de sua implementação.

Schlesinger *et al.* (2008) sustentam que as organizações têm procurado continuamente se tornarem uma organização do aprendizado e do conhecimento para lidar com as rápidas transformações do ambiente externo, porém, no setor público, esse processo é mais lento em razão de ainda preservarem as disfunções do modelo burocrático de gestão que dificultam a agilidade em responder, com qualidade, as demandas da sociedade.

Para Cong e Pandya (2003), a implantação e o desenvolvimento da GC no setor público estão atrasados quando comparado com o setor privado, pois implantar estrutura de GC no setor público, otimizando os benefícios e minimizando os desafios existentes, não é um processo fácil e requer estratégia antecipada para ter sucesso nesta tentativa, abordando três elementos-chaves: pessoas, processos e tecnologia. Além disso, a estrutura do setor público que se fundamenta na mentalidade de que conhecimento é poder, na necessidade de ganhar algo em troca e na manutenção do status quo das atividades, prejudica a transferência de conhecimento, que passa a ocorrer por motivação pessoal como forma de manter a reputação, de obter reciprocidade, ganhar prestígio e, às vezes, por altruísmo (Cong e Pandya, 2003).

Soma-se a isso o fato de as culturas da maioria das organizações públicas brasileiras não serem voltadas para a formulação de um ambiente que estimule a aprendizagem, a inovação e educação continuada dos servidores, associado com a resistência à mudança e a implantação da GC (Coelho, 2004). O autor enfatiza a necessidade de realizar mudança na cultura organizacional, mesmo reconhecendo a dificuldade, com destaque para os aspectos de: participação dos colaboradores nos diferentes fóruns de formulação e de decisão; sistema de análise, padronização e melhoria de processos; sistemas de comunicação interna; racionalidade das estruturas, dos cargos e dos salários; e sistemáticas de avaliação de desempenho funcional e dos resultados organizacionais, entre outros.

Fresneda e Gonçalves (2007) afirmam que implantar GC no setor público não é apenas disponibilizar serviços *on-line* para a sociedade, pois é necessário um conjunto de processos para enfatizar a interação entre a organização, os cidadãos, o governo e as demais instituições públicas dos três poderes e esferas com objetivo maior de gerar benefício à sociedade. Cong e Pandya (2003) defendem a criação de uma estratégia específica para a GC no setor público visando preencher as lacunas existentes nos modelos do setor privado para adaptar-se às particularidades da área pública. Coelho (2004) propõe um modelo de GC para as organizações públicas brasileiras fundamentado em cinco sistemas de gerenciamento: do planejamento

estratégico; da padronização de procedimentos; do capital intelectual; do ambiente de inovação e da aprendizagem contínua.

Posto isto, percebe-se que é necessário que os líderes estejam envolvidos para motivar os demais colaboradores a desenvolverem as práticas de GC, por meio do entendimento da importância dessa ferramenta para efetivar as rotinas da organização de forma eficiente, bem como identificar soluções inovadoras que sejam essenciais no contexto de complexidade e ampla necessidade de adaptação ao ambiente externo, considerando que a eficiência da organização cresce de forma significativa quando há a correta manipulação das ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento.

A sessão seguinte tratará sobre modelos de administração pública brasileira.

## **2.4 Os modelos de administração pública brasileira**

A necessidade de desenvolvimento dos servidores públicos está diretamente relacionada à história das diversas reformas administrativas do país, com a finalidade de que esses profissionais estejam aptos a atuarem da melhor forma no atendimento do interesse público (Montenegro, 2017). Nesse sentido, a administração pública brasileira teve três modelos de gestão: patrimonialista, burocrática e gerencial/NGP.

O modelo patrimonialista vigorou no Brasil desde o período colonial, em 1500, até a República Velha, nos anos 30. Esse modelo foi marcado pelo clientelismo, nepotismo, corrupção e dilapidação do patrimônio público. Havia uma profunda confusão entre o que era patrimônio público e privado. O Estado era utilizado como uma extensão das posses do governante. Nesse modelo, não havia a ideia de carreira ou profissionalismo. Os cargos prebendas ou sinecuras eram hereditários, sendo ocupados pela nobreza real. Havia total descaso com as demandas da sociedade.

Com o desenvolvimento do capitalismo industrial e a emergência das democracias parlamentares, o modelo patrimonialista se tornou incompatível devido à necessidade de separar o Estado do mercado. Além da separação entre público e privado, era necessário um distanciamento entre o político e o administrador público (Bresser-Pereira, 1996). Surge, então, na segunda metade do século XIX, o modelo burocrático, baseado na teoria de Max Weber<sup>3</sup>, no

---

<sup>3</sup> Considerado um dos fundadores da Sociologia moderna, Max Weber foi um importante jurista, sociólogo, historiador e economista alemão. Seus estudos de maior destaque estão nas áreas da sociologia da religião, sociologia política, administração pública e economia. Fonte: <https://editoraunesp.com.br/blog/sociologo-max-weber-completaria-153-anos->. Acesso em: 10 jul. 2023.

qual existe a meritocracia. Nesse modelo, para obtenção de ascensão é necessário merecer, atingir metas e resultados esperados (Pereira, 2006). Segundo Alves (2004), a burocracia fundamenta-se na crença na legalidade, na obediência às normas e preceitos jurídicos estabelecidos. A submissão à autoridade baseia-se em relações impessoais e o exercício do poder formal encontra-se cercado por leis e regulamentos.

A burocracia se ajusta a qualquer tipo de organização, seja pública ou privada, apesar de ter se desenvolvido “fundamentalmente, mas não exclusivamente, nos governos” (Parsons, 1974, p. 36). Nesse modelo, há vantagens como a impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade e formalidade nas comunicações, porém, não se firma no princípio da eficácia, mas sim no cumprimento de normas, independentemente do tempo que leve para que determinada atividade seja finalizada, tornando esse procedimento mais importante do que atingir os objetivos.

No modelo patrimonialista, a capacitação ficava ignorada a um plano sem importância. No modelo burocrático, ela começou a ganhar espaço, com o foco no servidor habilitado a exercer suas funções dentro das regras e normas estabelecidas pelo modelo. Todavia, foi no modelo gerencial, que tem como foco a qualidade do serviço e o atendimento aos anseios do cidadão, que a capacitação passou a ser valorizada.

A Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública (NGP), teoria base para esta pesquisa, surgiu na segunda metade do século XX, em resposta à globalização da economia, aos avanços tecnológicos, e à expansão das funções econômica e social do Estado. À medida que o Brasil foi crescendo e se tornando mais complexo, o modelo burocrático passou a não atender mais suas necessidades, surgindo dessa forma, as disfunções da burocracia, que impediam que as políticas públicas fossem implementadas da forma que precisavam ser, deixando de lado os interesses da sociedade. Surge, então, a NGP, que tem como proposta combater os vícios oriundos do patrimonialismo e da burocracia, aliando-se, entre outros, aos princípios de eficiência e eficácia. Conforme Bresser (2009), ao dar início à Reforma Gerencial de 1995, o Brasil estava participando da segunda grande reforma administrativa do Estado moderno. A primeira implicava na transformação do Estado Patrimonial no Burocrático; a segunda, a transformação deste no Estado Gerencial.

Para Ferretti, Tres e Louzada (2012), a administração pública gerencial possui algumas características básicas: foco no cidadão, obtenção de resultados, descentralização do poder e tomada de decisão. Segundo Jones e Thompson (2000), a NGP caracteriza-se por contextualizar o cidadão como um cliente em foco; estabelecer o sentido claro da missão da organização

pública; delegar autoridades; substituir normas por incentivos; elaborar orçamentos baseados em resultados; expor operações do governo à concorrência; procurar soluções de mercado e não apenas administrativas; e medir o sucesso do governo pelo cidadão. Os autores ainda listam como princípios da NGP: reestruturação, reengenharia, reinvenção, realinhamento e reconceituação.

De acordo com Vigoda (2003), a Teoria da Nova Gestão Pública (NGP) ou Administração Gerencial é conceituada como um programa de reformas estatais que visam aplicar ferramentas de gestão de empresas e áreas afins nos entes públicos, com o intuito de aprimorar a eficiência, eficácia e ainda a melhoria no desempenho dos serviços públicos na burocracia moderna. Com a NGP, o cidadão passou a ser chamado de cliente-cidadão, termo usado para definir o usuário dos serviços públicos, que deixou de ser visto apenas como financiador para ser tratado como principal destinatário das ações e serviços públicos. De acordo com Pereira (2010), para que a satisfação do cliente-cidadão seja possível, é necessário elevar o nível de capacitação do capital humano, infraestrutura e tecnologia, garantindo um serviço com eficiência, transparência, modernização e fortalecimento da administração pública. Ainda segundo o autor, a qualidade dos serviços que são ofertados e o nível de satisfação do cidadão-cliente é o referencial da NGP.

Portanto, para melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, os órgãos públicos precisam investir na capacitação de seus servidores, para que possam atuar de forma produtiva e efetiva, executando os serviços com garantia de qualidade e satisfação à sociedade.

A seguir será tratado sobre a PNDP, que está inserida no contexto de desenvolvimento de capacidades no nível individual, de equipe e organizacional para órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), atualmente implementada pelo Decreto nº 9.991/2019.

## **2.5 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)**

Em 2019, com a revogação do Decreto nº 5.707/2006, que foi um grande marco para a gestão de pessoas por competências, no setor público, passou a vigorar o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que é regulamentado pela Instrução Normativa (IN) SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos do SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Além de dispor sobre a PNDP, o

referido decreto regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Com relação aos egressos do PROFIAP que responderam à pesquisa, 14 solicitaram afastamento para cursar o mestrado e 11 não solicitaram o afastamento, sendo que, dois desses últimos informaram que estavam em estágio probatório e só puderam solicitar o horário especial, no qual é exigida a compensação de horário, respeitada a duração semanal de trabalho. Ressalta-se que, por conta da legislação vigente à época, a maioria dos egressos se afastou parcialmente, ou seja, nos dias que não tinham aula, trabalhavam normalmente, e, na fase de escrita da dissertação, se afastaram integralmente.

A PNDP visa o aprimoramento da gestão pública e tem o conhecimento como palavra-chave na ação de desenvolvimento do servidor público federal. Além disso, tem como objeto a capacitação, que é protagonista nos processos que envolvem o ciclo do conhecimento. De acordo com o estabelecido no artigo 1º do decreto em vigor, a PNDP tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) afirmam que, visando sistematizar a capacitação de servidores a partir de demandas reais, a PNDP busca a melhoria do desempenho organizacional a partir da Gestão por Competências.

## **2.6 Pós-Graduação *stricto sensu* na Modalidade Profissional**

Desde 1965, visando suprir o mercado com profissionais qualificados, o Governo Federal vem executando medidas para atualizar o ensino superior no país. Com esse intuito, emitiu o Parecer nº 977/65, do Ministério da Educação (MEC), que retrata a preocupação em regulamentar a pós-graduação, estabelecendo os graus de mestrado e doutorado, tendo por base o modelo de educação superior norte-americano. Em 1988, por meio da Portaria nº 80, de 16 de dezembro de 1998, da CAPES, o MEC regulamentou o *stricto sensu* na modalidade profissional.

Atualmente, a Portaria MEC nº 389, de 23 de março de 2017, é a legislação que dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*, que, em seu artigo 2º, define como objetivos do mestrado e doutorado profissional:

I - capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho:

- II - transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;
- III - promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados; e
- IV - contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas.

Já a Portaria CAPES nº 60, de 20 de março de 2019, dispõe sobre o mestrado e doutorado profissionais, no âmbito da fundação, que, também no seu artigo 2º, estabelece como objetivos dos cursos de mestrado e doutorado profissionais:

- I - capacitar profissionais qualificados para práticas avançadas, inovadoras e transformadoras dos processos de trabalho, visando atender às demandas sociais, econômicas e organizacionais dos diversos setores da economia;
- II - transferir conhecimento para a sociedade de forma a atender às demandas sociais e econômicas, com vistas ao desenvolvimento nacional, regional e local;
- III - contribuir para agregação de conhecimentos de forma a impulsionar o aumento da produtividade em empresas, organizações públicas e privadas;
- IV - atentar aos processos e procedimentos de inovação, seja em atividades industriais geradoras de produtos, quanto na organização de serviços públicos ou privados;
- V - formar doutor com perfil caracterizado pela autonomia, pela capacidade de geração e transferência de tecnologias e conhecimentos inovadores para soluções inéditas de problemas de alta complexidade em seu campo de atuação.

Segundo Takahashi *et al.* (2010), o objetivo principal do Mestrado Profissional (MP) é proporcionar a interação do conhecimento teórico com a prática, gerando um novo conhecimento a partir dos resultados obtidos desta integração. De acordo com a página do PROFIAP (2022), esta é a modalidade de formação pós-graduada que apresenta o maior crescimento nos países desenvolvidos, e deve ser oferecida para os profissionais que necessitam da formação em pesquisa, mas que não pretendem se tornarem pesquisadores profissionais.

Giacomazzo e Leite (2014) afirmam que o MP preconiza a interação do acadêmico com o mercado, proporcionando uma nova abordagem da educação superior. Brito e Carneiro (2015) asseguram que essa modalidade de ensino tem como principal objetivo integrar conhecimento científico e prático.

Conforme consta na página do PROFIAP (2022), os propósitos de um programa profissional são:

- a) Interpretar um contexto (histórico, econômico, comportamental) como exigência de uma demanda apresentada pelo mundo da prática profissional;
- b) Desenvolver a percepção clínica do profissional – identificação de “sintomas” organizacionais, financeiros, mercadológicos, etc., em diagnóstico integrado pela singularidade do caso.
- c) Integrar o saber científico com o saber da experiência direta (“senso da prática”).

- d) Produzir conhecimentos voltados para a solução de problemas.
- e) Reduzir o distanciamento dos ambientes acadêmicos em relação aos ambientes reais do mundo profissional.
- f) No nível do Mestrado - buscar soluções para uma demanda do mundo profissional.
- g) No nível do Doutorado - promover a fronteira da busca de soluções para o mundo profissional por meio da inovação e da cooperação interdisciplinar com outras áreas humanas e tecnológicas.

Antes de 2013, as avaliações dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, tanto acadêmicos quanto profissionais, eram trienais. Atualmente, no Brasil, para renovação do credenciamento, a qualidade desses programas é avaliada quadrienalmente, coordenada pela CAPES, e é regulamentada pela Portaria MEC nº 321, de 05 de abril de 2018.

Maccari e Nishimura (2014) afirmam que a avaliação da CAPES representa a pedra angular para a autorização de funcionamento do MP, dada a sua relevância para desenvolver um egresso capaz de gerar produto tecnológico com aplicação prática.

#### 2.6.1 Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)

O PROFIAP é um curso de mestrado profissional em Administração Pública, ofertado nacionalmente, e é coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), associadas em rede nacional (PROFIAP, 2022). No momento, é composto por 21 Universidades Associadas, em cinco regiões e 15 Estados do país, entre elas a Fundação Universidade Federal de Rondônia, *locus* desta pesquisa, na qual o curso é vinculado ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA) e conta com a participação de 13 professores permanentes e dois colaboradores, sendo atualmente coordenado pela Professora Doutora Marlene Valério dos Santos Arenas e tendo, como vice coordenadora a Professora Doutora Gleimíria Batista da Costa Matos. A coordenação das atividades do PROFIAP é feita pelo Comitê Gestor Nacional, pela Comissão Acadêmica Nacional e pelas Comissões Acadêmicas Locais, responsáveis pelo gerenciamento do curso em três níveis (PROFIAP, 2022).

O curso destina-se a formar profissionais com nítido entendimento do papel do Estado no Brasil, do exercício da cidadania e preocupado com as questões éticas, sociais e ambientais que subsidiarão as políticas públicas que impactam a sociedade, e tem como objetivos: capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas, e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2022).

De acordo com a Portaria MEC nº 543, de 16 de junho de 2020, o PROFIAP obteve nota 3 na avaliação quadrienal do ano de 2017. Essa portaria reconheceu, com prazo de validade determinado pela sistemática avaliativa, os cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), bem como descredenciou do Sistema Nacional de Pós-Graduação alguns cursos de mestrado e doutorado, a partir dos resultados dessa quadrienal.

De acordo com o item 2.3 das Normas do PROFIAP, atualizadas em 09/03/2023, “o número de vagas por instituição é definido pelo Comitê Gestor, ouvida a Diretoria Acadêmica Nacional e os Coordenadores Locais das Instituições Associadas”. O Edital nº 26/2022 - PROFIAP ENA 2023/01, sendo esse o mais recente, destinou 11 vagas para servidores da UNIR e 11 vagas para servidores da Demanda Social.

A admissão de discentes ao PROFIAP é feita por meio do teste ANPAD. A área de concentração do curso é Administração Pública e as linhas de atuação são: Políticas Públicas e Administração Pública e Organizações. Para integralizar os créditos mínimos exigidos do Programa, o discente tem que cumprir as quatro disciplinas obrigatórias e três disciplinas optativas.

De acordo com o artigo 37 do Regimento interno do curso:

Art. 37. O PROFIAP prevê no mínimo 480 (quatrocentos e oitenta) horas de atividades didáticas, correspondentes a 32 (trinta e dois) créditos, assim divididos:

I. Disciplinas (obrigatórias e optativas): 24 créditos ou 360 horas;

II. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): 8 créditos ou 120 horas.

Com relação à conclusão do curso, o artigo 43 do Regimento interno estabelece:

Art. 43º. Para conclusão do PROFIAP e obtenção do respectivo grau de Mestre, o discente deve: I. Integralizar pelo menos 24 (vinte e quatro) créditos em disciplinas, incluindo as disciplinas obrigatórias e as optativas; II. Ter sido aprovado na Banca de Defesa de TCC; III. Comprovar o cumprimento dos requisitos de produção intelectual definidos nas Normas Acadêmicas Nacionais, de acordo com a modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso escolhida; IV. Satisfazer todos os requisitos da Instituição Associada para emissão do diploma.

Conforme as Normas Acadêmicas do PROFIAP, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) poderá ser nos formatos de Dissertação ou Artigo Científico. O TCC, no último formato, deverá ser um artigo publicado ou aceito para publicação em revista científica com estrato mínimo A4 do Qualis CAPES vigente, validado por meio de um link da publicação no site ou declaração emitida pelo periódico. Já o TCC no formato Dissertação deverá versar sobre temas

relacionados à Administração Pública, e para qualquer das modalidades a seguir, deve-se observar as normas da NBR/ABNT e as premissas do método científico:

I. Análise situacional<sup>4</sup> e recomendações: identificação de problemas organizacionais, consubstanciado em base teórico-empírica;

II. Análise situacional e plano de ação: identificação de problemas organizacionais, consubstanciado em base teórico-empírica; prescrição de uma intervenção respaldada em literatura; e

III. Análise situacional e Produto Técnico e Tecnológico: identificação de problemas organizacionais, consubstanciado em base teórico-empírica; prescrição de uma intervenção respaldada em literatura; implementação das sugestões propostas e reorientação, quando couber.

A seguir, tratar-se-á sobre o Produto Técnico e Tecnológico mencionado no item III desta subseção, objeto de estudo da pesquisa.

#### 2.6.2 Produto Técnico e Tecnológico (PTT)

O PTT é um objeto tangível, com um elevado grau de novidade, fruto da aplicação de conhecimentos científicos, técnicas e expertises desenvolvidas no âmbito da pesquisa na Pós-Graduação (PROFIAP, 2022). O produto técnico, resultado esperado do MP, possui a função de consolidar o conhecimento com a prática e agregar um novo conhecimento (Dresch, Pacheco e Antunes Junior, 2015; Ferreira, 2015; Giacomazzo e Leite, 2014).

O desenvolvimento do produto elaborado precisa ser algo relevante para a utilização em contextos práticos. Portanto, “esses produtos finais trazem em sua essência o caráter autônomo de pensamento, elaborado a partir da pesquisa aplicada, com a proposta de compartilhar experiências e instrumentalizar seus pares” (Niezer *et al.*, 2015, p. 5). O PTT visa auxiliar a gestão na resolução de problemas das instituições, sendo alguns com propostas que buscam otimizar recursos orçamentários e financeiros.

De acordo com Teresa Cristina Janes Carneiro, Presidente do Comitê Gestor do PROFIAP, em resposta ao questionamento feito pela autora, por e-mail, o termo PTT foi

---

<sup>4</sup> A análise situacional refere-se a um conjunto de métodos para analisar o ambiente interno e externo de uma organização, visando compreender as demandas, capacidades, lacunas, riscos, ameaças. Além disso, analisa os fatores macroambientais que afetam as organizações e os fatores microambientais que afetam especificamente a organização analisada (PROFIAP 2021-2022).

aprovado em junho de 2016, para turmas que iniciaram após essa data. Antes disso, não havia exigência de Produto Técnico e Tecnológico pela CAPES, tampouco pela Rede.

O Grupo de Trabalho (GT) de Produção Técnica da CAPES, que em 2019 desenvolveu uma metodologia de avaliação da produção Técnica e Tecnológica – que deve ser aplicável a todas as áreas de avaliação – elaborou uma listagem composta por 21 diferentes produtos, considerados os que realmente são frutos de resultados obtidos pelas pesquisas desenvolvidas pelos programas de pós-graduação, com foco na produção tecnológica, visando o avanço do conhecimento, sendo eles: Produto bibliográfico; Tecnologia social; Curso para formação profissional; Produto de editoração; Material didático; Software/Aplicativo (Programa de computador); Evento organizado; Norma ou Marco regulatório; Relatório técnico conclusivo; Manual/Protocolo; Tradução; Acervo; Base de dados técnico-científica; Cultivar; Produto de comunicação; Carta, mapa ou similar; Produtos/Processos em sigilo; Taxonomias, Ontologias e Tesouros; Empresa ou Organização social inovadora; Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteável; Ativos de Propriedade Intelectual.

A Área 27, de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, adotou os 12 Produtos Técnicos e Tecnológicos, conforme demonstrado no Quadro 6.

**Quadro 6** - Produtos Técnicos e Tecnológicos adotados pela Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

Continua

Nº	Produto	Subtipos	Definição	Exemplos
1	Empresa ou Organização Social Inovadora		Uma nova empresa ou organização social formada com base em produto, serviço ou processo tecnológico desenvolvido por docentes e/ou discentes no âmbito do Programa de Pós-graduação.	Startups, OSCIPS, associações sem fins lucrativos.
2	Processo/ Tecnologia e produto/ Material não patenteável		Produtos e/ou processos tecnológicos que, por impedimentos legais, não apresentam um mecanismo formal de proteção em território brasileiro, incluindo quaisquer ativos de propriedade intelectual, como, por exemplo, métodos terapêuticos e cirúrgicos.	Novos processos de gestão documentados, novas técnicas de desenvolvimento de lideranças sistematizadas.
3	Relatório técnico conclusivo	Relatório técnico conclusivo per se; Processos de gestão elaborado; Pesquisa de mercado elaborado.	Texto elaborado de maneira concisa, contendo informações sobre o projeto/atividade realizado, desde seu planejamento até as conclusões. Indica em seu conteúdo a relevância dos	Relatórios de consultorias e assessorias técnicas.

			resultados e conclusão em termos de impacto social e/ou econômico e a aplicação do conhecimento produzido.	
4	Tecnologia social		Método, processo ou produto transformador, desenvolvido e/ou aplicado na interação com a população e apropriado por ela, que represente solução para inclusão social e melhoria das condições de vida e que atenda aos requisitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e replicabilidade.	Técnicas alternativas de produção, projetos de organizações comunitárias, projeto de leitura nos terminais de ônibus, técnicas alternativas de agricultura, educação em saúde bucal em determinados grupos populacionais.
5	Norma ou Marco regulatório	Norma ou marco regulatório elaborado; Estudos de regulamentação; Elaboração de anteprojeto de normas ou de modificações de marco regulatório; Estudos apresentados em audiência pública; Sentenças arbitrais, estudos de caso, estudos de jurisprudência e peças processuais.	São diretrizes que regulam o funcionamento do setor público e/ou privado. Tem por finalidade estabelecer regras para sistemas, órgãos, serviços, instituições e empresas, com mecanismos de regulação, compensação e penalidade.	Marco regulatório em educação, energia, saúde, telefonia, internet, transporte, petróleo e gás, organizações da sociedade civil, norma regulamentadora em segurança e saúde no trabalho ou de prevenção de riscos ambientais.
6	Ativos de Propriedade Intelectual (Patente)	Patente depositada, concedida ou licenciada.	Patente é um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação. Com este direito, o inventor ou o detentor da patente tem o direito de impedir terceiros, sem o seu consentimento, de produzir, usar, colocar à venda, vender ou importar produto objeto de sua patente e/ou processo ou produto obtido diretamente por processo por ele patenteado. Em contrapartida, o inventor se obriga a revelar detalhadamente todo o conteúdo técnico da matéria protegida pela patente.	Patentes de invenção, patentes de modelo de utilidade, certificado de adição.
7	Produtos/Processos em sigilo	Impacto declarado de produção técnica ou	Bens físicos/tangíveis obtido por combinação de ideias, que possam ser materializados ou	Novos processos de fabricação documentados, novos processos de gestão

		tecnológica; Interesse declarado do setor empresarial em produção sob sigilo; Instrumentos de transferência de tecnologia (contratos) elaborados.	produzidos por um determinado processo de fabricação, destinados ao uso restrito e comprovado por meio de declaração de sigilo.	Empresarial sistematizados.
8	Software/Aplicativo (Programa de computador)		Software é um conjunto de instruções ou declarações a serem usadas direta ou indiretamente por um computador, a fim de obter um determinado resultado. Ele é composto por um código-fonte, desenvolvido em alguma linguagem de programação. (Fonte: INPI)	Programa de simulação, software de pesquisa operacional, softwares de gestão, aplicativos educacionais.
9	Base de dados técnico-científica		É um conjunto de arquivos relacionados entre si com registros sobre pessoas, lugares ou coisas. São coleções organizadas de dados que se relacionam de forma a criar algum sentido (Informação) e dar mais eficiência durante uma pesquisa ou estudo.	Banco de dados de indicadores gerenciais; Acervo de notificações.
10	Curso para formação profissional	Atividade docente de capacitação, em diferentes níveis realizada; Atividade de capacitação criada, em diferentes níveis; Atividade de capacitação organizada, em diferentes níveis.	Conjunto de conteúdos estabelecidos de acordo com as competências requeridas pela formação profissional, em conformidade com os objetivos do Programa de Pós-Graduação.	Formação contínua de profissionais/gestores de organizações públicas e privadas, oferta especial para profissionais vinculados aos projetos de pesquisa.
11	Material didático		Produto de apoio/suporte com fins didáticos na mediação de processos de ensino e aprendizagem em diferentes contextos educacionais.	Material impresso como livros didáticos e paradidáticos, coleções e jogos educativos, material audiovisual como fotografias, programas de TV e Rádio, material em novas mídias como ebook, plataformas e aplicativos de celular.
12	Produto bibliográfico	Artigo publicado em revista técnica.	Artigo publicado em revista técnica: Revistas voltadas para campos específicos do conhecimento, geralmente relacionadas com o conhecimento tecnológico, mas que apresentam como	Publicação em periódicos e seções tecnológicas.

			foco o mercado, diferenciando assim das revistas científicas, as quais buscam divulgar o progresso científico.	
--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração da autora (2023), baseado em PROFIAP (2022) e Relatório de produção técnica do GT da CAPES (2019).

A seguir, será feita uma contextualização a respeito da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), *locus* da presente pesquisa.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO

#### 3.1 A UNIR

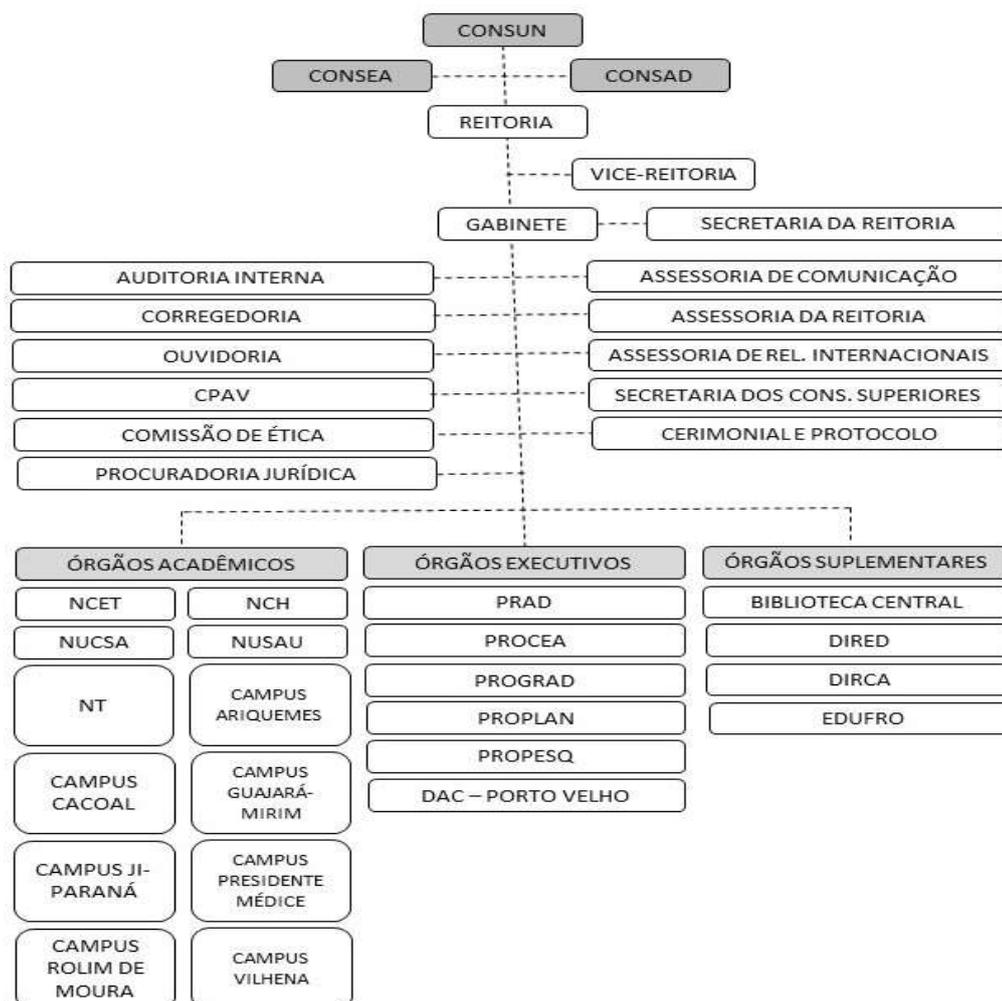
A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), *locus* desta pesquisa, é um órgão da administração pública indireta, única Universidade pública do Estado de Rondônia, criada em 08 de julho de 1982, pela Lei Federal nº 7.011/82.

A organização administrativo-acadêmica tem como base a estrutura de Núcleos e *Campi*, que congregam os Departamentos, aos quais estão vinculados os cursos. Considerando a natureza colegiada da Instituição, cada um desses órgãos possui, como instância deliberativa e consultiva, seus Conselhos, cujas competências, atribuições e composição estão dispostas no Estatuto e demais normas conexas (PDI 2019-2023).

Além dos Conselhos de Departamento, Núcleo e Campus, como instância normativa, consultiva e deliberativa em matéria de ensino, pesquisa e extensão, existem: o Conselho Superior Universitário (CONSUN), o Conselho Superior Acadêmico (CONSEA) e o Conselho Superior de Administração (CONSAD).

Na sede administrativa, localizada na cidade de porto Velho, ficam situadas a Reitoria, que é o órgão executivo central da administração superior da UNIR, as cinco Pró-Reitorias, sendo: Pró-Reitoria de Administração (PRAD), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis (PROCEA), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPESQ) e Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); além da Diretoria Administrativa do Campus de Porto Velho (DAC-PVH), e os órgãos suplementares: Diretoria de Registro e Controle Acadêmico (DIRCA), Biblioteca Central (BC), Diretoria de Educação a Distância (DIREDA) e a Editora da Universidade Federal de Rondônia (EDUFRO) conforme pode-se observar no Organograma da Unir, representado na Figura 1.

**Figura 1 – Organograma da UNIR**



Fonte: Elaboração da autora (2023).

A UNIR consolidou-se como uma instituição *multicampi*, presente nos municípios de Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Porto Velho, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena, conforme apresenta a Figura 2.

**Figura 2** – A distribuição dos 8 *campi* da UNIR no Estado de Rondônia



Fonte: Relatório Institucional da UNIR (2023).

Nesses *campi*, a UNIR oferece 64 cursos de graduação presenciais e 03 cursos à distância, bem como 03 residências médicas, 8 especializações, 6 cursos de doutorado e 24 cursos de mestrado, onde, em um desses últimos, foi feito o presente estudo.

Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando os objetivos propostos, metodologicamente a pesquisa, quanto à abordagem é qualitativa, quanto à natureza é aplicada, e, quanto aos objetivos é descritiva.

De acordo com Negrine (2010, p.62), “a pesquisa qualitativa tem como pressuposto científico manipular informações recolhidas, descrevendo e analisando-as, para num segundo momento interpretar e discutir à luz da teoria”. Neste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa, uma vez que se buscou analisar a aplicabilidade dos PTTs elaborados pelos egressos

do PROFIAP, na UNIR, amparando-se na averiguação de documentos oficiais e publicações de estudos na área, bem como na coleta de dados por meio da aplicação de questionário, análise, interpretação e elaboração dos resultados.

Quanto à natureza, é aplicada, pois, conforme Barros e Lehfeld (2007), a motivação desse tipo de pesquisa é a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, buscando soluções imediatas. O que é corroborado por Appolinário (2004), ao afirmar que a resolução de problemas ou de demandas imediatas e concretas são características importantes da pesquisa aplicada.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, que, de acordo com Cervo e Bervian (1996), procura observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, não necessariamente manipulando-os. Para a realização deste estudo, a pesquisa realizada foi de caráter descritivo, pois é a melhor e mais adequada forma de se adquirir informações, desenvolver o conhecimento e formular soluções para os problemas identificados.

Em relação aos procedimentos, trata-se de estudo de caso, com fontes bibliográficas e documentais, e aplicação de questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas.

O estudo de caso, segundo Yin (2015), é uma estratégia que possibilita a análise, de forma empírica, de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, a fim de melhor compreendê-lo, a partir da resposta de questões do tipo “como?” e “por quê?”. Trata-se de um estudo de caso único, no qual a Fundação Universidade Federal de Rondônia foi o objeto de análise, levando-se em consideração que ainda não haviam sido realizados estudos sobre a aplicabilidade dos PTTs dos egressos do PROFIAP, na Instituição.

Com relação à pesquisa bibliográfica, Sousa, Oliveira e Alves (2021) afirmam que a finalidade de um estudo bibliográfico é o aprimoramento e atualização do conhecimento a respeito de um tema por intermédio de uma investigação científica de obras publicadas anteriormente. De acordo com Oliveira (2007, p. 69), “o mais importante para quem faz opção pela pesquisa bibliográfica é ter a certeza de que as fontes a serem pesquisadas já são reconhecidamente do domínio científico”.

Em consonância com essas definições, esta pesquisa teve como fontes bibliográficas materiais já publicados como livros, bem como artigos, revistas científicas, dissertações e teses, publicados em bases de dados digitais como Google Acadêmico, portal Periódicos Capes e SciELO, que tinham relação com os temas estudados, como capital intelectual, gestão do conhecimento, treinamento, capacitação, pós-graduação *stricto sensu*, mestrado profissional, pesquisa científica.

Além de servir de respaldo para a elaboração do referencial teórico, a pesquisa bibliográfica também contribuiu para a elaboração da metodologia, da análise situacional e da construção das considerações finais.

Também foi realizada a pesquisa documental, que, segundo Oliveira (2007, p.70), apoia-se em um trabalho do pesquisador que requer “uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (Oliveira, 2007, p. 70).

De acordo com Kripka, Scheller e Bonotto (2015):

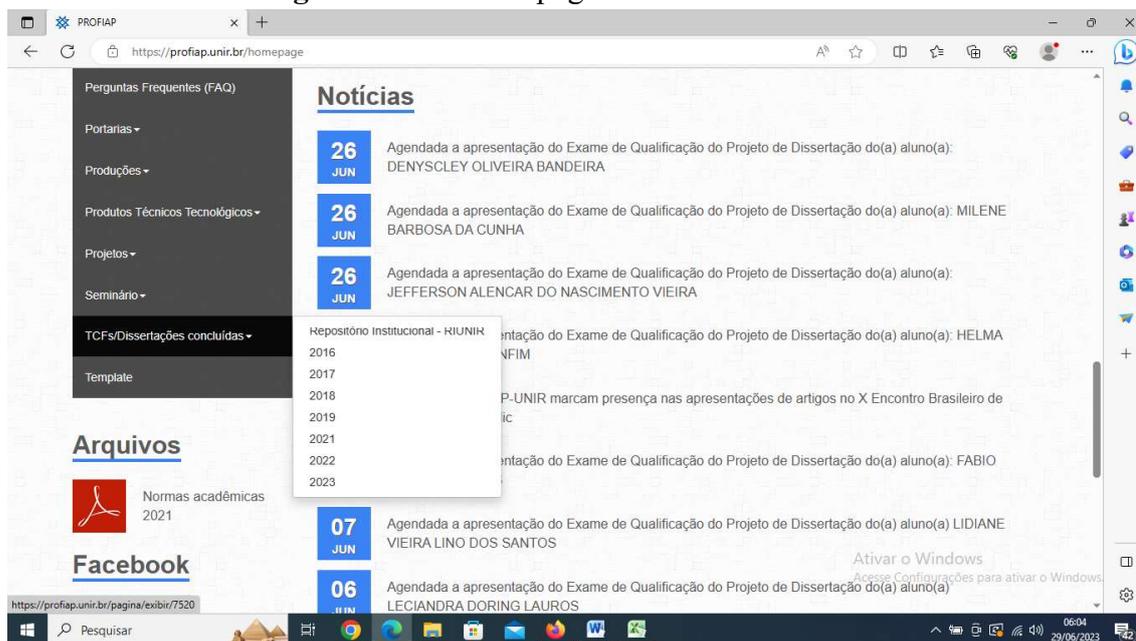
O documento a ser escolhido para a pesquisa dependerá do problema a que se busca uma resposta, portanto não é aleatória a escolha. Ela se dá em função dos objetivos e/ou hipóteses sobre apoio teórico. É importante lembrar que as perguntas que o pesquisador formula ao documento são tão importantes quanto o próprio documento, conferindo-lhes sentido.

Desse modo, utilizando-se da pesquisa documental, foram consultados documentos como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que pode ser acessado por meio da página principal da UNIR ([www.unir.br](http://www.unir.br)), bem como leis, decretos, resoluções, portarias, normas e regimento interno do PROFIAP, mencionados neste estudo, a fim de apoiar o referencial teórico, a análise situacional e a elaboração do relatório técnico.

Além disso, para alcançar o objetivo específico: a) levantar, dentre os egressos do PROFIAP, os que são servidores da UNIR, que concluíram o curso no período compreendido entre 2016 a 2022; foi feita uma busca nos documentos constantes nas páginas do PROFIAP/UNIR e PROFIAP Nacional, a fim de identificar quem dos egressos do mestrado, no período estabelecido, são servidores da UNIR, e quem são servidores da Demanda Social (DS).

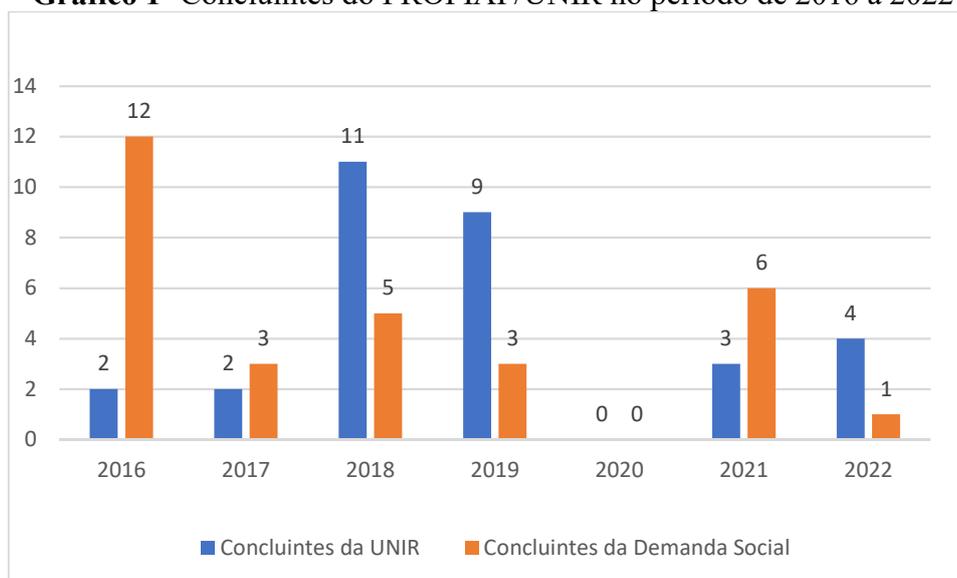
Para uma melhor visualização, as informações referentes aos nomes dos egressos, bem como o ano e conclusão do curso, foram compiladas em uma planilha do software *Microsoft Excel*<sup>®</sup>. Para ter acesso a esses dados, foi feita uma consulta na página do PROFIAP/UNIR, por meio do link “[profiap.unir.br/homepage](http://profiap.unir.br/homepage)” e, posteriormente, clicou-se a aba TCFs/Dissertações concluídas, conforme observado na Figura 3.

**Figura 3 – Acesso à página do PROFIAP/UNIR**



Fonte: Página do PROFIAP/UNIR (2023).

Posteriormente, procurou-se identificar quem dos egressos possuía vínculo de servidor com a UNIR e quem era servidor de outros órgãos. Portanto, foi feita uma busca tanto na página do PROFIAP/UNIR, bem como na página do PROFIAP Nacional, por meio do link “profiap.org.br”, para localizar os resultados finais dos editais das seleções, nos quais constam as relações dos aprovados, separadas por lista dos aprovados que são servidores da IFES onde o PROFIAP é ministrado, e a lista de quem são servidores da quota destinada à Demanda Social (DS). Com relação ao ano de 2014, não foi possível encontrar o resultado final em qualquer das páginas do PROFIAP, logo, a identificação de quem é ou não servidor da UNIR, na seleção daquele ano, foi feita por meio de informações constantes nas dissertações dos egressos a respeito dos seus locais de trabalho. O Gráfico 1 apresenta o quantitativo de concluintes do PROFIAP/UNIR no período de 2016 a 2022, sendo os servidores da UNIR o objeto do presente estudo.

**Gráfico 1-** Concluintes do PROFIAP/UNIR no período de 2016 a 2022

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Considerando que a UNIR passou a integrar a Rede PROFIAP no ano de 2014, a primeira turma de concluintes foi em 2016, e, de acordo com o Gráfico 1, observa-se que, nesse ano, o PROFIAP teve 14 concluintes, sendo dois vinculados à UNIR e 12 da DS. Em 2017 foram cinco concluintes, sendo dois da UNIR e três da DS. Em 2018, concluíram o curso 11 servidores vinculados à UNIR e cinco da DS. Já, em 2019, foram concluintes nove servidores da UNIR e três da DS. Em 2020, por conta da pandemia da COVID-19, o PROFIAP não teve nenhum concluinte. Em 2021, três servidores da UNIR concluíram o curso e seis da DS. E, em 2022, foram cinco os concluintes, sendo quatro servidores da UNIR e um da DS, totalizando 30 egressos da DS e 31 egressos vinculados à UNIR, no período de 2016 a 2022.

Após essa fase, foi feita a coleta de dados por meio do questionário, enviado por e-mail e *whatsapp* aos 31 servidores da UNIR, egressos do PROFIAP.

#### 4.1 Instrumento de coleta de dados

De acordo com Yin (2015), os princípios da coleta de dados ajudam a estabelecer a validade do constructo de confiabilidade do estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário semiestruturado e autoaplicável, encaminhado a todos os servidores da UNIR, egressos do PROFIAP/UNIR, que concluíram o curso entre 2016 a 2022. Marconi e Lakatos (2014), Gil (2011) e Boaventura (2007), autores clássicos que tratam sobre técnica do questionário, expõem sobre as vantagens e limitações/desvantagens desse instrumento, conforme apresentado no Quadro 7.

**Quadro 7 - Vantagens e limitações/desvantagens do questionário**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
a) possibilita atingir grande número de pessoas/respondentes, mesmo que estejam dispersos numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado, pelo correio postal ou endereço eletrônico;	a) exclui as pessoas/respondentes que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
b) implica menores gastos, dispêndios ou despesas com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;	b) impede o auxílio ao informante/pesquisado quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
c) garante o anonimato das respostas;	c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;	d) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolva o instrumento devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra – em média, 30% dos questionários são devolvidos pelos pesquisados;
e) não expõe os pesquisadores à influência das percepções/opiniões e do aspecto pessoal do respondente;	e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
f) permite que o pesquisado apresente respostas mais acuradas, especialmente quando são questões que podem causar embaraço na presença de um pesquisador;	f) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado;
g) se a resposta demandar a consulta de documentos, o questionário preenchido pelo pesquisado/respondente pode ser o preferido e o resultado, mais acurado, pois ele terá mais tempo para responder;	g) utilizado somente quando as questões são simples e diretas, com instruções claras e definidas;
h) maximiza a recompensa para quem responde, por exemplo, agradecendo à participação com antecipação e indicando que o resultado da pesquisa será enviado;	h) é inflexível, no sentido que não pode ser realizada uma checagem dos dados coletados;
i) fornece alguma demonstração que conduza à credibilidade no trabalho por parte do informante, como, por exemplo, indicando a instituição de educação que o pesquisador se vincula, bem como a entidade que está financiando a pesquisa.	i) é inapropriado quando se deseja respostas espontâneas;
-	j) não dá oportunidade de suplementar as respostas do pesquisado através da observação de dados.

Fonte: Elaboração da autora baseado em Marconi e Lakatos (2014); Gil (2011); e Boaventura (2007).

O questionário, que se encontra, na íntegra, no apêndice B, foi elaborado na plataforma *Google Forms*, com perguntas abertas e fechadas, para a realização de coleta de dados de maneira remota, buscando dinamizar a obtenção de informações, e ficou disponível para resposta por 25 dias. Foram enviadas aos egressos mensagens via e-mail e *whatsapp*, cujos contatos, a autora dispunha de alguns, ao passo que os demais foram obtidos por meio de colegas da UNIR. O objetivo desse instrumento de coleta foi obter os dados necessários para o alcance do objetivo específico: b) identificar quais PTTs estão sendo/foram aplicados na

Instituição. Para isso, o questionário foi dividido em dois blocos: 1- perguntas sobre o egresso/servidor UNIR; 2- perguntas sobre o PTT elaborado no PROFIAP.

O bloco I continha quatro perguntas relacionadas ao perfil do servidor, para que fosse possível identificar: há quanto tempo o respondente trabalha na UNIR; qual o seu nível funcional; qual cargo efetivo ocupava quando concluiu o mestrado; bem como a lotação do servidor na época de realização do mestrado e a atual. Já o bloco II apresentava 12 perguntas, sendo a maioria referente ao PTT elaborado pelos respondentes, a saber: qual o ano da defesa da dissertação; qual nomenclatura utilizada para o PTT quando o respondente concluiu o curso; qual o tipo de produto foi apresentado ao PROFIAP; qual o título e foco do PTT; em qual unidade da Instituição o estudo se baseou; qual a contribuição que o PTT do respondente traz à UNIR; se o PTT está sendo ou já foi implantado em alguma unidade da UNIR; se sim, em qual unidade; se não, na opinião do respondente, qual o motivo de não ter sido implantado na Instituição; se o egresso recebeu feedback da administração superior ou de alguma unidade da UNIR sobre a possibilidade de implantação do seu PTT; se sim, de qual unidade e qual o feedback recebido. Além disso, foi inserido um campo destinado às observações relacionadas à pesquisa, que os respondentes achassem pertinentes.

Corroborando, portanto, com Santos (2017), que assegura que as perguntas contidas em um questionário devem estar relacionadas à temática investigativa, à problemática da pesquisa, às indagações norteadoras ou hipóteses de trabalho, bem como aos objetivos do estudo (geral e específicos). O autor ainda sugere que o questionário seja agrupado em dois blocos: um denominado de bloco I, contendo as informações pessoais do respondente, quando necessárias, a exemplo de: sexo/gênero, estado civil, faixa etária, faixa de remuneração, grau de instrução etc.; o outro, intitulado bloco II, abarcando a percepção/opinião do pesquisado quanto ao objeto investigativo. Ao final da fase de coleta de dados, por meio do questionário, chegou-se ao total de 25 respondentes, do universo de 31 egressos do PROFIAP, servidores da UNIR, o que corresponde a um percentual de 80,64%.

Para garantir a ética na realização da pesquisa, considerando que o estudo foi feito com seres humanos, por meio da utilização do questionário, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) por meio da Plataforma Brasil, sendo aprovado sob parecer nº 6.310.333. Portanto, antes de preencher o questionário os participantes tomaram conhecimento do Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A), no qual, além das informações sobre o estudo, constam os cuidados éticos adotados na pesquisa, bem como o consentimento de sua participação. Ressalta-se que não houve qualquer identificação dos

participantes, garantindo-se a privacidade e confidencialidade. Os e-mails dos egressos foram registrados na plataforma eletrônica apenas a fim de controle dos que já haviam respondido ao questionário, atendendo, portanto, aos preceitos de Marconi e Lakatos (2014), Gil (2011) e Boaventura (2007), ao mencionarem como uma das vantagens do questionário a garantia do anonimato das respostas.

#### **4.2 Análise dos dados**

Na análise de dados, foi feito um diagnóstico descritivo de quantos e quais produtos elaborados pelos egressos do PROFIAP estão sendo aplicados na UNIR, em quais unidades e de que forma estão contribuindo com a instituição, sendo o resultado detalhado da análise, apresentado a seguir.

Os dados que apresentaram informações quantitativas foram inseridos em tabelas do *Microsoft Excel*<sup>®</sup> e, após tabulados, foram elaborados gráficos, e as respostas dos participantes foram analisadas conforme a ocorrência, em termos numéricos e percentuais de cada assertiva, de forma que facilitassem a visualização e o entendimento dos resultados obtidos.

Quanto às perguntas abertas, foram produzidos quadros, de modo a favorecer a análise e a compreensão, buscando, sempre que necessário, a comparação das respostas obtidas, bem como a identificação de elementos comuns, apresentados no referencial teórico.

Os gráficos e quadros tiveram a intenção de dar conhecimento sobre o perfil profissional dos egressos, bem como sobre os PTTs elaborados por eles. Os resultados obtidos demonstram como está sendo feita a aplicabilidade dos PTTs elaborados pelos egressos do PROFIAP, na UNIR.

A seção a seguir apresenta a análise situacional referente aos resultados obtidos por meio do instrumento de coleta de dados.

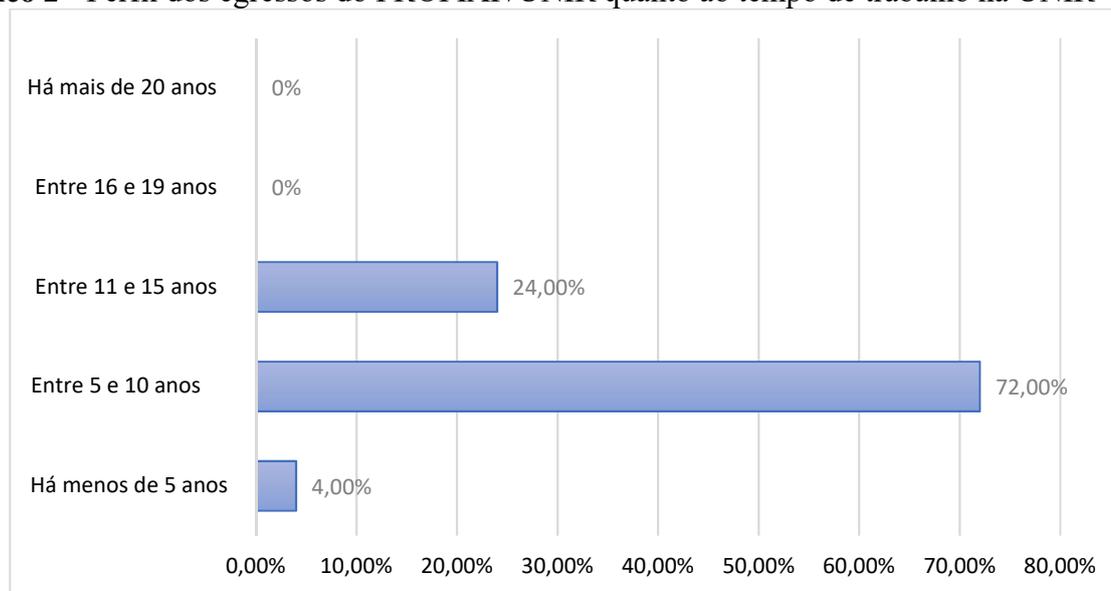
### **5 ANÁLISE SITUACIONAL**

Esta seção foi dividida em duas subseções, sendo que a 5.1 trata da análise dos resultados do bloco I do questionário, ao passo que a 5.2 apresenta a análise dos resultados do bloco II. Dessa forma, ao final da seção, será possível alcançar o objetivo específico: b) identificar quais PTTs estão sendo/foram aplicados na Instituição.

### 5.1 Análise dos resultados do bloco I do questionário

O bloco I do questionário apresenta perguntas referentes ao perfil profissional do respondente, sendo que o Gráfico 2, a seguir, apresenta o perfil dos egressos do PROFIAP quanto ao tempo que eles trabalham na UNIR.

**Gráfico 2** - Perfil dos egressos do PROFIAP/UNIR quanto ao tempo de trabalho na UNIR



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Como se observa no Gráfico 2, apenas 4%, o que corresponde a um respondente, trabalha há menos de 5 anos na UNIR; 72% dos egressos, o que corresponde a 18 deles, trabalham na UNIR há no mínimo 5 e no máximo 10 anos; 24%, ou seja, seis deles trabalham na Instituição entre 11 e 15 anos; e nenhum trabalha na UNIR há mais de 16 anos.

Desta forma, constata-se que as unidades têm servidores com estabilidade funcional, e presume-se que tenham experiência e conheçam os problemas que suas unidades de trabalho enfrentam, ou até mesmo a Instituição como um todo, dependendo de sua lotação. Portanto, os gestores precisam ter um olhar mais atento às propostas de melhorias feitas por eles.

Com relação ao nível funcional dos respondentes da pesquisa, chegou-se ao resultado de que 60% dos egressos, sendo 15 deles, fazem parte do nível E, que exige o nível superior completo; 36%, o que totaliza nove egressos, fazem parte do nível D, que tem como requisito mínimo, o ensino médio completo; 4%, ou seja, um deles, faz parte do nível C, que tem como exigência o ensino fundamental; e nenhum dos respondentes pertence aos níveis A ou B.

Portanto, mesmo não sendo exigido o nível superior para os cargos efetivos dos níveis C e D, os servidores percebem a importância de se qualificar por meio de um curso de pós-

graduação, o que vai ao encontro do objetivo da PNDP, que é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Desenvolvimento esse que resulta em retorno financeiro, que no caso do PROFIAP, que é um curso de mestrado, o percentual varia de 35% - quando a área de conhecimento do curso tem relação indireta ao ambiente organizacional - a 52% - quando a área de conhecimento do curso tem relação direta ao ambiente organizacional. Percentual esse que tem por base o vencimento básico do servidor.

O Quadro 8 apresenta os cargos efetivos que os egressos ocupavam quando concluíram o mestrado.

**Quadro 8** - Cargos efetivos ocupados pelos egressos do PROFIAP/UNIR, quando concluíram o mestrado

Cargo efetivo	Quantitativo
1. Administrador	6
2. Analista de TI	2
3. Assistente em administração	6
4. Auxiliar Administrativo	1
5. Contador	2
6. Secretário de Registro e Controle Acadêmico	1
7. Secretário Executivo	2
8. Técnico de Laboratório/Área: Informática	2
9. Técnico em Assuntos Educacionais	3

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Como se pode verificar no Quadro 8, quando concluíram o mestrado, os servidores ocupavam nove diferentes cargos na Instituição, todos técnico-administrativos, sendo diversas as suas lotações àquela época, bem como atualmente, conforme se verifica no Quadro 9.

**Quadro 9** - Lotação dos egressos do PROFIAP/UNIR na época de realização do mestrado e atualmente

Continua

Lotação à época do mestrado	Lotação Atual
1. DAF-JP	CJP
2. DAC-PVH	AUDIN
3. SERCA-PVH	SERCA-PVH
4. Csup	DTI
5. PRAD	DPDI
6. DOFC	SERCA-PVH
7. PROGRAD	PROGRAD
8. DTI	CIRS
9. PROGRAD	DPDI
10. PGCA	CADM-RM
11. DAH-RM	SERCA-RM

12. PRAD	CA-ARI
13. NUSAU	CCD
14. PROPLAN	DOFC
15. CFIN	DOFC
16. CSG-CAC	SERCA-CAC
17. SECONS	SECONS
18. Csup	Csup
19. PROPLAN	PROPLAN
20. DTI	DTI
21. CARQ	CARQ
22. PROPLAN	DOFC
23. NUSAU	NUSAU
24. DPDI	Legislativo Estadual
25. GAP-CAC	Polícia Civil – Nova Brasilândia D'Oeste/RO

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Observa-se, no Quadro 9, que são cinco *campus* de lotação dos egressos: Ariquemes, Cacoal, Ji-Paraná, Porto Velho e Rolim de Moura; e 18 unidades, à época do mestrado: Departamento Acadêmico de Física do *Campus* de Ji-Paraná (DAF-JP), Diretoria Administrativa do *Campus* de Porto Velho (DAC-PVH), Secretaria de Registros e Controle Acadêmicos do *Campus* de Porto Velho (SERCA-PVH), Coordenação de Suporte (Csup), Pró-Reitoria de Administração (PRAD), Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade (DOFC), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA), Departamento Acadêmico de História do *Campus* de Rolim de Moura (DAH-RM), Núcleo de Saúde (NUSAU), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), Coordenação de Finanças (CFIN), Coordenadoria de Serviços Gerais do *Campus* de Cacoal (CSG-CAC), Secretaria Geral dos Conselhos Superiores (SECONS), Direção do *Campus* de Ariquemes (CARQ), Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI), Gerência de Atendimento ao Público - Biblioteca Setorial do *Campus* de Cacoal (GAP-CAC). Portanto, são diversas unidades que poderiam estar sendo beneficiadas, caso os PTTs estivessem sendo executados.

Atualmente, as unidades de lotação dos egressos são as seguintes: *Campus* de Ji-Paraná (CJP), Auditoria Interna (AUDIN), SERCA-PVH, DTI, DPDI, PROGRAD, Coordenadoria de Infraestrutura, Redes e Segurança (CIRS), Coordenadoria Administrativa do *Campus* de Rolim de Moura (CADM-RM), SERCA-RM, Coordenadoria Administrativa do *Campus* de Ariquemes (CA-ARI), Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), DOFC, SERCA-CAC, SECONS, Csup, PROPLAN, Direção do *Campus* de Ariquemes (CARQ), NUSAU; além de órgãos como: Legislativo Estadual e Polícia Civil de Nova Brasilândia D'Oeste/RO.

Portanto, dos 25 respondentes, 8 permanecem na mesma unidade que estavam lotados quando cursaram o mestrado, 15 mudaram de unidade e 2 mudaram de órgão. De acordo com Pee e Kankanhalli (2015), uma gestão do conhecimento efetiva contribui para o enfrentamento de dificuldades comuns na administração pública, como a perda de capital humano em consequência da rotatividade de servidores e o crescente aumento do fluxo de conhecimento em decorrência dos avanços tecnológicos (Pee e Kankanhalli, 2015).

Destaca-se que um dos servidores mencionou que, por conta da leitura que alguns de seus amigos, que trabalham na DPDI, fizeram da sua dissertação, que tem relação com o ambiente organizacional da unidade, ele foi convidado a trabalhar como coordenador da Coordenação de Gestão da Governança (CGGOV), unidade que faz parte da DPDI. Logo, nesse caso, a mudança de unidade foi positiva, corroborando com Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), ao afirmarem que, “visando sistematizar a capacitação de servidores a partir de demandas reais, a PNDP busca a melhoria do desempenho organizacional a partir da Gestão por Competências”. De acordo com Strauhs (2012), é papel das organizações, ao longo de sua rotina, estimular os membros dos mais diversos setores a desenvolverem, bem como a transformarem o conhecimento gerado em valor agregado.

Diante do exposto nesta subseção, percebe-se a diversidade dos 25 participantes da pesquisa, sendo a maioria servidor da UNIR entre 5 e 10 anos, compreendendo os níveis funcionais, C, D e E, sendo que o nível E predomina, no qual pertencem 60% dos respondentes da pesquisa. Os egressos são ocupantes de nove tipos de cargos, sendo todos técnico-administrativos, atualmente lotados em 18 unidades, distribuídas em cinco diferentes *campus*, além de outros dois órgãos. Portanto, percebe-se que há potencial para obter-se deles diversas percepções sobre a Instituição, considerando as diferentes realidades vivenciadas em cada *campus*.

Isso posto, na subseção a seguir serão analisados os resultados obtidos no bloco II do questionário.

## **5.2 Análise dos resultados do bloco II do questionário**

O bloco II do questionário continha 12 perguntas referentes ao PROFIAP, com ênfase no PTT produzido pelos egressos vinculados à UNIR, além de um campo destinado às observações relacionadas à pesquisa, que os respondentes achassem pertinentes.

Com relação ao quantitativo, por ano, de defesas de dissertações realizadas pelos egressos que responderam à pesquisa, chegou-se à conclusão de que, tanto no ano de 2016

quanto em 2017, dois egressos do PROFIAP/UNIR, ou seja, 8% dos respondentes, em cada ano, fizeram a defesa da dissertação. Já, em 2018, foram nove os concluintes, o que equivale a 36% dos respondentes. Em 2019, foram cinco concluintes, ou seja, 25% dos que responderam a pesquisa. Em 2020, devido à pandemia da COVID-19, não houve defesa no curso. Em 2021, três dos respondentes fizeram suas defesas, o que representa 12% dos pesquisados; e, no ano de 2022, foram quatro as defesas, o que corresponde a 16% dos respondentes.

Considerando que só em junho de 2016 o PTT foi aprovado, para turmas que iniciaram após essa data, foi questionado sobre qual nomenclatura era utilizada quando o egresso concluiu o curso. Dentre as respostas, 48% dos egressos responderam que já era PTT, o que equivale a 12 egressos; 44% responderam que o termo utilizado era proposta de intervenção, totalizando 11 egressos; e 8%, ou seja, dois egressos, afirmaram que outra nomenclatura era utilizada quando o egresso concluiu o curso.

Quanto ao tipo de produto apresentado ao PROFIAP, entre os 12 tipos possíveis, cujos conceitos foram apresentados no Quadro 6 da seção 2.5.3, do referencial teórico, os resultados obtidos na pesquisa são que: nove respondentes informaram que apresentaram o produto bibliográfico na forma de artigo técnico-tecnológico, o que corresponde a 36% dos pesquisados. O relatório técnico conclusivo foi apresentado por cinco concluintes, o que representa 20% dos respondentes. Tanto o processo/tecnologia e produto/material não patenteável, como a norma ou marco regulatório foram apresentados, cada um, por quatro egressos, o que corresponde a 16% deles, para cada tipo de PTT. O material didático foi apresentado por dois egressos, correspondendo a 8% do total de respondentes. Já o tipo tecnologia social foi apresentado por um egresso, o que corresponde a 4% dos participantes da pesquisa, e os demais tipos não foram utilizados pelos egressos.

O Quadro 10 apresenta as respostas dadas aos questionamentos referentes à unidade da UNIR na qual o estudo do egresso se baseou; título do PTT, foco, contribuição que ele traz para a UNIR, bem como se está sendo ou já foi implantado em alguma unidade da Instituição.

**Quadro 10** - Respostas dos egressos do PROFIAP/UNIR às perguntas 8, 9, 10, 11 e 12 do questionário

				Continua
Unidade da UNIR na qual o estudo se baseou	Título do PTT	Foco	Contribuição para a Instituição	Seu PTT está sendo ou já foi implantado em alguma unidade da UNIR?
	1. Proposta de Resolução para implantação do	1. Teletrabalho na Universidade	1. Serviu para viabilizar a implantação do PGD;	1. Sim; 2. Sim;

<p>1. Em toda a Instituição</p>	<p>Teletrabalho na Universidade Federal de Rondônia;</p> <p>2. Manual discente e docente de uso do SIGAA;</p> <p>3. Manual de práticas de Gestão do Conhecimento (GC);</p> <p>4. Práticas de gestão sustentável na Universidade Federal de Rondônia;</p> <p>5. Mecanismos de Governança na Universidade Federal de Rondônia;</p> <p>6. Planeação Estratégica e Comunicativa: metodologia para revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Rondônia;</p> <p>7. Alinhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional com o Relatório Anual de Gestão da Universidade Federal de Rondônia;</p> <p>8. Proposta de melhoria da governança digital da UNIR;</p> <p>9. Gestão por competência;</p> <p>10. Proposta de Estatuto para a Universidade</p>	<p>Federal de Rondônia;</p> <p>2. Docentes e discentes;</p> <p>3. A Gestão do Conhecimento na Instituição;</p> <p>4. Práticas de gestão sustentável na UNIR;</p> <p>5. Verificar como se dá a aplicação na UNIR dos Mecanismos de Governança do TCU;</p> <p>6. Revisar o PDI;</p> <p>7. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Relatório Anual de Gestão;</p> <p>8. Contribuir com a melhoria das páginas institucionais da UNIR com a finalidade de contribuir com o governo digital e a democracia digital da Instituição. O meu trabalho tinha como foco principal a transparência pública, acesso a informação e serviços em ambiente digital e a entrega de mecanismos da participação cidadã em ambiente digital.</p> <p>9. Servidores da UNIR;</p> <p>10. Reformulação estatutária da UNIR.</p>	<p>2. Auxilia na utilização da plataforma SIGAA;</p> <p>3. Auxiliar na difusão do tema na Instituição, o qual tem como objetivo orientar os servidores quanto às práticas e ferramentas de GC e auxiliar os gestores em suas decisões estratégicas relacionadas ao tema;</p> <p>4. Apresentar práticas de gestão sustentável que a UNIR poderia implementar;</p> <p>5. A construção de uma cultura de governança na UNIR. A importância do desenvolvimento de ações baseadas nos mecanismos governança definidos pelo TCU;</p> <p>6. A revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional;</p> <p>7. Verificar o que está previsto no PDI foi realizado e consta no Relatório Anual de Gestão;</p> <p>8. Não verifiquei se foi utilizado formalmente as informações que constam no Relatório Técnico que eu desenvolvi, entretanto após a realização do meu trabalho, observo que já houve alterações nas páginas institucionais da UNIR. Entretanto como disse, não há nenhum documento formal que demonstre relação das alterações das páginas da UNIR com o meu trabalho;</p>	<p>3. Não;</p> <p>4. Não sei;</p> <p>5. Não;</p> <p>6. Não;</p> <p>7. Não;</p> <p>8. Não sei;</p> <p>9. Não sei;</p> <p>10. Não sei.</p>
---------------------------------	---	--	---	--

	Federal de Rondônia.		9. Utilização das competências individuais;  10. Discussão de propostas de alteração estatutária.	
2. DTI	1. Proposta de inovação para a gestão de TIC de uma Instituição Federal de Ensino Superior;  2. Proposta de Acervo (Repositório) Digital para os documentos eletrônicos da UNIR.	1. Inovação em processos de TI utilizando o <i>Business Process Management</i> (BPM);  2. Propor backup para arquivos unicamente digitais no SEI.	1. Acabou com o gargalo de chamados/atendimento que ninguém se responsabilizava e também acabou com o demora nos atendimentos, pois foi criado um setor para distribuição conforme a necessidade e prioridade da demanda. Setor ainda não é institucionalizado, mas já está funcionando. O setor é chamado de <i>help desk</i> ou primeiro atendimento;  2. Ter um registro de documentos gerados unicamente digitais independente de <i>software</i> específico no caso o SEI.	1. Sim;  2. Não.
3. PGCA-RM	Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa para o planejamento participativo de programas de pós-graduação.	Viabilizar uma metodologia de planejamento participativo para programas de pós-graduação.	Adaptou uma metodologia de planejamento participativo especificamente para aplicação em programas de pós-graduação.	Sim.
4. NUCSA	<i>Accountability</i> e Transparência: uma proposta para os cursos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia.	Transparência Pública.	Melhoria na disponibilização de informações nos sites das unidades.	Não sei.
	Compras Públicas Sustentáveis: uma proposta de reestruturação no processo de compras nos	Propor estratégias para ampliar o desempenho organizacional da gestão de compras nos <i>Campi</i> da	Uma proposta de reestruturação do processo de compras.	Não.

5. CSG	<i>Campi da Universidade Federal de Rondônia (UNIR).</i>	Universidade Federal de Rondônia.		
6. PROFIAP e Mestrados Profissionais	O perfil do mestre profissional: Uma análise nos mestrados profissionais em administração pública no Brasil	Estudou-se o perfil do mestre profissional visando identificar lacunas entre realidade desejada e realidade encontrada. O objetivo da pesquisa foi propor ações para que o perfil do mestre profissional em administração pública no Brasil corresponda com o perfil proposto pela CAPES e MEC. O perfil desejado foi comparado com o perfil do egresso, disponibilizado pelos cursos, e com o encontrado, a partir da análise de dissertações produzidas em uma amostra de cursos que se encaixam na área básica “Administração Pública”.	A proposta de intervenção visou inovar os programas de pós-graduação, intervindo na sua realidade; almejou aumentar o retorno para a sociedade dos investimentos em educação e na administração pública, expandindo a produtividade e desempenho do setor por meio dos conhecimentos adquiridos (e disseminados) pelos mestres profissionais em Administração Pública. Entendeu-se que os mestres profissionais formados nessa área do conhecimento devem estar aptos a reconhecer problemas enfrentados na sua área de atuação, encontrar e aplicar soluções para eles, além de transmitir e disseminar os conhecimentos adquiridos. Dessa forma, ao delimitar o estudo nos MP em Administração Pública, esperava-se que esses mestres profissionais sejam agentes modificadores e transformadores do serviço público, melhorando o funcionamento e desempenho dessa esfera, atingindo os princípios de eficiência, eficácia e economicidade. Assim, entendo que a contribuição não era direta e específica à UNIR, mas sim como	Não sei.

			consequência da capacitação.	
7. Na cidade de Porto Velho, <i>Campus</i> da UNIR em Porto Velho e Reitoria.	TI verde: processo de gestão de descarte de equipamentos eletrônicos de informática na Universidade Federal de Rondônia.	O Lixo eletrônico na UNIR.	Recolhemos o material de consumo e destinamos a catadores.	Sim.
8. Departamento de Engenharia de Alimentos do <i>Campus</i> de Ariquemes	A sustentabilidade nos cursos voltados à indústria de alimentos em Ariquemes-RO: avaliação a partir da análise do PDI e PPC	Sustentabilidade nos cursos voltados a indústria de alimentos em Ariquemes-RO: avaliação a partir da análise do PDI e PPC.	Levantamento de informações a respeito de como a UNIR busca a sustentabilidade nos curso de Engenharia de Alimentos.	Não.
9. DGP e DAP	Avaliação de desempenho-instrumento estratégico.	Desempenho dos TAEs.	Regulamentação institucional da avaliação de desempenho.	Não sei.
10. PROPLAN	<p>1. Proposta de Resolução para instituir procedimentos do orçamento participativo no âmbito da Fundação Universidade Federal de Rondônia;</p> <p>2. Proposta de melhoria no uso da informação contábil para tomada de decisão na Universidade Federal de Rondônia (UNIR);</p> <p>3. Eficiência contratual sob restrições orçamentárias e financeiras: indicações de práticas de gestão de serviços de energia elétrica, água e esgoto, limpeza e conservação e vigilância para a Fundação Universidade Federal de Rondônia;</p>	<p>1. Aumentar a participação cidadã nas deliberações do orçamento da UNIR;</p> <p>2. Demonstrar a importância do uso da informação contábil na tomada de decisão;</p> <p>3. Eficiência contratual;</p> <p>4. Fontes alternativas de recursos.</p>	<p>1. Franquear à comunidade acadêmica o acesso às informações relativas ao orçamento da Instituição para que seja possível intervir nas decisões do poder público, a fim de solidificar a participação democrática nas atividades financeira da UNIR;</p> <p>2. Demonstrar de que forma a informação contábil pode ser utilizada na tomada de decisão;</p> <p>3. Novas práticas de gestão nos contratos de energia elétrica, água e esgoto, limpeza e conservação e vigilância para a utilização eficiente do orçamento público;</p> <p>4. Busca de fontes alternativas de recursos desvinculados da Matriz de Outros Custeios e Capital (OCC).</p>	<p>1. Não;</p> <p>2. Não sei;</p> <p>3. Não;</p> <p>4. Não sei.</p>

	4. Receita de fonte própria no financiamento das universidades federais brasileiras.			
11. PROPLAN e PRAD	Rol mínimo de Informações	Apresentar sugestões de informações que deveriam constar nos sítios eletrônicos da UNIR.	Não sei se as minhas observações foram observadas quando da reformulação dos sites. Mas depois que foi implantado o novo site da UNIR e das unidades pude observar que muitas das informações relacionadas foram atendidas.	Não sei.
12. PRAD, PROPLAN e <i>campi</i>	Plano de ação proposto para implementação de melhorias (compras públicas eletrônicas no âmbito da UNIR)	Implementação de melhorias no processo de compras públicas eletrônicas no âmbito da UNIR	Sugere plano de ação visando melhorias no processo de compras públicas eletrônicas no âmbito da UNIR, de modo a torná-lo mais eficiente.	Não sei.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Percebe-se que a maioria dos egressos elaborou seus PTTs para que possam ser aplicados em toda a UNIR, totalizando dez deles. Os demais indicaram que os estudos se basearam em unidades como: DTI (dois PTTs), PGCA-RM (um), NUCSA (um), CSG (um), PROFIAP e Mestrados Profissionais (um); na cidade de Porto Velho, *Campus* da UNIR, em Porto Velho, e Reitoria (um); Departamento de Engenharia de Alimentos do *Campus* de Ariquemes (um); DGP e DAP (um), PROPLAN (quatro); PROPLAN e PRAD (um); PRAD, PROPLAN e *Campi* (um), sendo que dos 25 respondentes, apenas cinco, ou seja, 20% afirmaram que os seus PTTs foram ou estão sendo implantados na UNIR, e que estão contribuindo para a Instituição, conforme apresenta o Quadro 11:

**Quadro 11** – PTTs que estão em execução, na UNIR

Continua

Unidade da UNIR na qual o estudo se baseou	Título do PTT	Contribuição para a Instituição
1. Em toda a Instituição	Proposta de Resolução para implantação do Teletrabalho na Universidade Federal de Rondônia;	“Serviu para viabilizar a implantação do PGD”, que é o Programa de Gestão e Desempenho, também conhecido como teletrabalho.
2. SERCAS e Departamentos	Manual discente e docente de uso do SIGAA	Auxilia na utilização da plataforma SIGAA.

3. PGCA	Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa para o planejamento participativo de programas de pós-graduação	Adaptou uma metodologia de planejamento participativo especificamente para aplicação em programas de pós-graduação
4. DTI	<p>1. Proposta de inovação para a gestão de TIC de uma Instituição Federal de Ensino Superior;</p> <p>2. TI verde: processo de gestão de descarte de equipamentos eletrônicos de informática na Universidade Federal de Rondônia.</p>	<p>1. Acabou com o gargalo de chamados/atendimento que ninguém se responsabilizava e também acabou com o demora nos atendimentos, pois foi criado um setor para distribuição conforme a necessidade e prioridade da demanda”. Segundo o egresso, o setor, que se chama help desk ou primeiro atendimento, ainda não é institucionalizado, mas já está funcionando;</p> <p>2. Recolhemos o material de consumo e destinamos a catadores.</p>

Fonte: Elaboração da autora (2023), baseado em respostas dos egressos do PROFIAP/UNIR.

Considerando que seis egressos não responderam ao questionário, a autora pesquisou, na página do PROFIAP/UNIR, os títulos dos seus PTTs, conforme o Quadro 12, abaixo apresentado:

**Quadro 12 - Títulos dos PTTs dos egressos do PROFIAP/UNIR que não responderam ao questionário**

1. Proposta de criação da câmara de mediação e juízo de admissibilidade
2. Proposta de recomendação aos gestores da UNIR, no intuito de construir um espaço, por meio do Facebook, para promover a accountability com participação na universidade.
3. Proposta de intervenção: viabilizar a alavancagem do sucesso acadêmico dos discentes vinculados aos cursos do NUCSA.
4. Recomendação da criação da Pró-reitoria de recursos humanos, a ampliação dos impactos da redução da carga horária dos técnicos-administrativos e a reestruturação dos colegiados universitários.
5. Proposta de implementação do Programa de Integridade de forma que as orientações dos órgãos de controles sejam observadas e adequadas aos objetivos da Instituição.
6. Proposta de melhorias em relação à organização da estrutura organizacional da DIREA, sugestão de um cronograma de solicitações de demandas, e por fim, um sequenciamento de atividades da DIREA nas Fases Preliminar e Interna do Processo Licitatório para Contratação de Obras e Serviços de Engenharia sob o Enfoque do PMBOK, para contratação de obras e serviços da UNIR.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Ressalta-se que os títulos dos dois últimos PTTs (5 e 6) não estavam claros nas dissertações, portanto, procurou-se descrever um resumo das propostas dos egressos. Pelo fato de não ter o feedback desses egressos, não se pode concluir se algum desses seis PTTs está sendo aplicado na Instituição.

Como pode-se verificar no Quadro 10, são diversas as contribuições que os PTTs poderiam estar dando à UNIR, porém, 11 respondentes, ou seja, 44% dos egressos não sabem se seus PTTs estão em execução, e nove deles, o que corresponde a 36%, afirmaram que seus produtos não foram/estão sendo aplicados na Instituição. Com relação a esses últimos, o Quadro 13 descreve as opiniões dos egressos sobre o motivo de a Instituição não os ter implantado.

**Quadro 13 - Opinião dos egressos do PROFIAP/UNIR referente ao motivo de a UNIR não ter implantado seus PTTs**

1. “Dificuldade de compreensão das informações contábeis e falta de capacitação na área”.
2. “Motivos orçamentários, por exemplo, a instalação de placas fotovoltaicas, captação de águas cinzas e residuárias, reestruturação do sistema de abastecimento, monitoramento eletrônico, são exemplos de investimentos que gerariam no médio e longo prazo uma redução de despesas, porém a UNIR não priorizou estas demandas”.
3. “Ausência de interesse institucional”.
4. “Dificuldades institucionais para realização de alterações pelo Conselho Universitário”.
5. “Na Instituição a vertente política se sobrepõe à técnica”.
6. “Apesar de o trabalho não ter sido implantado institucionalmente, hoje a DPDI, por meio da Coordenação de Gestão da Governança (CGGOV), tem fomentado as discussões propostas no trabalho. Ou seja, a implantação de uma cultura de governança na UNIR”, no sentido de “auxiliar, subsidiar e fomentar os trabalhos do Comitê Permanente de Governança (CPG /UNIR)”.
7. “Tinha sido feita uma remodelação recente nos processos em que alguns pontos já haviam sido abarcados e outros não foram considerados”.
8. “A proposta de intervenção não suficientemente elaborada para ser utilizada na prática”.
9. “Talvez não exista um repositório ou página específica que apresente um feedback das ações realizadas por meio dos PTT elaborados pelos discentes do PROFIAP”.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Com relação às opiniões 1 e 2, percebe-se que alguns gestores não estão preparados para lidar com determinados assuntos, como informações contábeis, no caso específico da opinião da respondente 1; deixando até mesmo de reduzir despesas institucionais a médio e longo prazos, conforme afirma o respondente 2; o que pode vir a dificultar as decisões que tenham que tomar, referentes a essas áreas.

De acordo com Toni e Alvares (2016), as práticas de gestão do conhecimento devem nortear as ações da organização de modo a superar os desafios da GC sobre conectar de modo eficiente os indivíduos que sabem com aqueles que precisam aprender, e de converter o conhecimento individual em conhecimento organizacional (Toni; Alvares, 2016).

Para as opiniões 3 e 4, a resistência a mudanças, por parte dos gestores, pode ser a justificativa para a falta de interesse na implantação dos PTTs dos egressos, o que reforça o pensamento dos autores Echternacht e Quandt (2017), ao afirmarem que a resistência a mudanças nas políticas organizacionais por parte de alguns indivíduos pode funcionar como inibidor das práticas de compartilhamento de conhecimento.

A resposta 5 pode ser justificada pelo que destacam Davenport e Prusak (2003) ao afirmarem que a crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos é um dos fatores culturais que pode atrasar ou mesmo impossibilitar o compartilhamento de transmissão do conhecimento na organização.

Na opinião 6, percebe-se que, mesmo o egresso tendo respondido que seu PTT não foi implantado, de uma forma ou outra, seu estudo está contribuindo com a Instituição, auxiliando, subsidiando e fomentando os trabalhos do CPG/UNIR.

Na resposta 7, conforme dito pelo egresso, por conta da recente remodelação que havia sido feita nos processos, alguns pontos do seu produto já haviam sido abrangidos, e outros não foram considerados.

O respondente 8 atribui a não implantação da sua proposta de intervenção pelo fato de não ter sido bem elaborada, para ser utilizada na prática, o que se supõe que tenha ocorrido pelo pouco tempo que lhe restou para escrever uma proposta melhor, por falta de norte para uma sugestão de assunto que tivesse mais afinidade ou até pelo fato de o egresso ter conhecimento que os PTTs geralmente não são executados pela Instituição, então não valeria a pena esforçar-se tanto por um trabalho que não seria aplicado.

Na opinião 9, o egresso atribui que seu PTT não foi implantado na Instituição pelo fato da não existência de um repositório ou página específica, onde constem as ações realizadas por meio dos PTTs, elaborados pelos discentes do PROFIAP. Essa percepção também foi feita pela autora, que só viu a publicação dos trabalhos no site do PROFIAP (<https://profiap.unir.br/homepage>) e no Repositório Institucional (RIUNIR), cujo link é: <https://ri.unir.br/jspui>, sendo que nem todos constam nessas páginas. Em pesquisa feita em 28 de agosto de 2023, na aba do site do PROFIAP destinada aos Produtos Técnicos e Tecnológicos, dos 61 PTTs apresentados ao mestrado, constavam apenas 15 referentes ao período pesquisado (de 2016 a 2022), sendo um de 2019, nove de 2021 e cinco de 2022. Já no RIUNIR constavam apenas seis PTTs, sendo um de 2019, dois de 2021 e três de 2022. Os demais produtos estão somente dentro da estrutura das dissertações, onde podem ser encontrados pelo sumário, como: recomendações; proposta de intervenção; contribuição tecnológica/pesquisa; proposta/proposição de melhoria; plano de ação.

Os egressos também foram questionados se tinham recebido feedback da administração superior ou de alguma unidade da UNIR sobre a possibilidade de implantação do seu PTT. Dos 25 respondentes, seis deles, o que corresponde a 24%, responderam que sim, e os outros 19, ou seja, 76%, afirmaram que não receberam feedback.

Aos servidores que responderam que haviam recebido feedback foi perguntado de qual unidade e qual o feedback recebido. As respostas obtidas seguem no Quadro 14.

**Quadro 14** - Respostas dos egressos do PROFIAP/UNIR a respeito de qual unidade e feedback recebidos sobre a possibilidade de implantação do seu PTT

Unidade	Feedback recebido
1. DIRCA	O PTT foi implantado na unidade.
2. DPDI	Como dito anteriormente, o trabalho não foi implantado, mas a ideia proposta foi em parte, incorporada na concepção de trabalho da CGGOV, pela DPDI.
3. UNIR	Os egressos do PROFIAP foram convidados a apresentar as dissertações à administração superior em evento no auditório da Unir Centro, em 2019.
4. CSG-CAC	No momento da apresentação (defesa), o gestor responsável estava presente e o feedback imediato foi “positivo”, porém, posteriormente, não foi dado continuidade.
5. DGP	Regulamentar a avaliação de desempenho.
6. NUSAU	Favorável à discussão.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Ao final do questionário, foi solicitado aos egressos que fossem feitas observações que achessem pertinentes sobre a pesquisa, e obteve-se como respostas o que está descrito no Quadro 15:

**Quadro 15** - Observações feitas pelos egressos do PROFIAP/UNIR pertinentes à pesquisa

1. “Gerou mudanças significativas, mas não foi aplicado correto e completamente. Foi modificado e adaptado para a visão do gestor. Eu considero que poderia melhorar muito mais.”
2. “Infelizmente percebo que a universidade não tem aproveitado nem os produtos, nem os profissionais que ela mesma capacita em seu benefício institucional. No meu caso entreguei em agosto de 2016 versões impressas e PDF (e-mail) à Propeq e, aparentemente, o PPT fora ignorado.”
3. “Minha pesquisa além de demonstrar o crescente dispêndio contratual e a redução de receita ano a ano, demonstrou a possível economia gerada se fossem aplicadas as práticas estudadas na pesquisa, no entanto, até o momento, a UNIR não buscou instituir essas práticas.”
4. “Em que pese não tenha recebido feedback direto, acredita-se que o estudo contribuiu para mudança na exigência do PTT, o que começa a aparecer no PROFIAP a partir de 2019.”
5. “Dar ampla publicidade à pesquisa após sua conclusão.”
6. “Como falei talvez seria interessante uma página específica que apresente um feedback das ações realizadas por meio dos PTT elaborados pelos discentes do PROFIAP.”
7. Apesar de não ter sido implantado em sua integridade, existe algumas boas práticas que estão sendo utilizadas, o credenciamento de fundação de apoio, por exemplo, FUNDAPE”.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Diante dos apontamentos feitos pelos egressos, percebe-se a insatisfação de alguns deles com os gestores da Instituição, quando mencionam que: o PTT não foi aplicado correto e completamente, tendo sido modificado e adaptado para a visão do gestor; que a universidade não tem aproveitado nem os produtos, nem os profissionais que ela mesma capacita em seu benefício institucional, a exemplo do PTT que foi entregue à PROPESQ em 2016 e, aparentemente foi ignorado; que apesar da demonstração da possível economia que seria

gerada, se a Instituição aplicasse as práticas estudadas na pesquisa (apresentada ao PROFIAP em 2019), até o momento a UNIR não buscou instituir essas práticas.

Também foram feitas sugestões, como: dar ampla publicidade à pesquisa após sua conclusão; ter uma página específica que apresente um feedback das ações realizadas por meio dos PTTs dos egressos do PROFIAP. Ressalta-se que essas sugestões são algumas das propostas do PTT proposto pela autora, constante no Apêndice C.

Uma observação feita por uma egressa foi que, apesar de ela não ter recebido feedback direto, percebeu mudança no PROFIAP, a partir de 2019, com relação à exigência do PTT, e acredita que seu estudo pode ter contribuído para essa mudança.

Outro egresso informou que, apesar de não ter sido implantado em sua integridade, existem algumas boas práticas que estão sendo utilizadas na Instituição, como o credenciamento de fundação de apoio, como, por exemplo: FUNDAPE.

Diante do exposto, vislumbra-se a possibilidade de discussão das práticas de gestão para o bom andamento da atividade administrativa, possibilitando que os gestores tenham um olhar mais atento às relações entre servidor e organização pública, procurando aproveitar os talentos existentes com o fim de tornar mais eficiente o serviço público.

## **6 PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO**

Diante dos resultados desta pesquisa, propõe-se o Produto Técnico e Tecnológico, apresentado no Apêndice C, que consiste em um relatório técnico com o objetivo de propor, à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), a habilitação de um módulo, no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), que otimize as atividades da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), podendo, entre outras melhorias, vir a contribuir com uma maior visibilidade e divulgação dos PTTs apresentados pelos egressos do PROFIAP e demais cursos profissionais, bem como das pesquisas realizadas no âmbito dos cursos de pós-graduação, atendendo dessa forma, ao que estabelece o objetivo específico c).

O PTT tem a seguinte estrutura: resumo, setor, público-alvo da iniciativa, situação-problema, objetivo, diagnóstico da situação-problema e recomendações de intervenção.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa propôs-se a analisar a aplicabilidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) elaborados pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração

Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Para isso, foi empregado um questionário semiestruturado e autoaplicável, elaborado na plataforma *Google Forms*, com perguntas abertas e fechadas, cuja coleta de dados foi realizada remotamente.

Como resultado, obteve-se que do universo de 31 egressos do PROFIAP, que são servidores da UNIR, 25 responderam ao questionário, sendo que nove respondentes, o que corresponde a 36%, afirmaram que seus produtos não foram/estão sendo aplicados na Instituição, 11 deles, ou seja, 44%, não sabem se seus PTTs estão em utilização, e os outros cinco, o que corresponde a 20%, afirmaram que seus PTTs estão sendo aplicados na Instituição e contribuindo da seguinte forma: um deles está sendo aplicado em toda a Instituição, e segundo a egressa, serviu para viabilizar a implantação do PGD; outro PTT está sendo aplicado nas SERCAS e Departamentos, auxiliando na utilização da plataforma SIGAA; o terceiro está sendo executado no PGCA, e, de acordo com o egresso, adaptou uma metodologia de planejamento participativo especificamente para aplicação em programas de pós-graduação; e os outros dois PTTs foram implantados na DTI, sendo que um deles acabou com o gargalo de chamados/atendimento que ninguém se responsabilizava, bem como com a demora nos atendimentos, pois foi criado um setor para distribuição, conforme a necessidade e prioridade da demanda. Já, o segundo PTT implantado na DTI, intitulado de “TI verde: processo de gestão de descarte de equipamentos eletrônicos de informática na Universidade Federal de Rondônia”, contribui por meio do recolhimento de material de consumo e destinação a catadores.

Por sua vez, para os egressos que responderam que seus PTTs não foram/estão sendo aplicados na Instituição, os prováveis motivos apontados por eles para a não implantação são: dificuldade de compreensão das informações contábeis e falta de capacitação na área, por parte dos gestores; ausência de interesse institucional; dificuldades institucionais para realização de alterações pelo Conselho Universitário; não priorização de demandas que gerariam redução de despesas a médio e longo prazos; que a vertente política se sobrepõe à técnica, na Instituição; que a proposta de intervenção não foi suficientemente elaborada para ser utilizada na prática; que na UNIR não há um repositório ou página específica que apresente um feedback das ações realizadas por meio dos PTTs elaborados pelos discentes do PROFIAP; de que recentemente havia sido feita uma remodelação nos processos e que alguns pontos sugeridos no PTT do egresso já haviam sido abarcados e outros não considerados; bem como foi apontado por outro egresso que, apesar de o seu trabalho não

ter sido implantado institucionalmente, a CGGOV tem fomentado as discussões propostas no trabalho.

Considerando o contexto das IFES, que passam por constantes mudanças, provenientes de leis, decretos e demais legislações, bem como de uma sociedade que cultiva uma postura mais ativa, exigindo cada vez mais presteza, celeridade e qualidade na prestação dos serviços públicos. Considerando ainda que nenhuma transformação é viabilizada, se os gestores não estiverem preparados para essa conjuntura institucional, faz-se necessários a profissionalização e o desenvolvimento de competências desses gestores, para enfrentarem situações complexas que permeiam a gestão pública.

Sugere-se, portanto, que, ao assumirem suas funções, os gestores passem por treinamentos, com temas como: gestão do conhecimento, gestão de pessoas, ética, liderança, finanças, contabilidade, entre outros, específicos para cada setor assumido pelo gestor.

Levando em conta que apenas cinco PTTs estão sendo aplicados na Instituição, do universo de 25 produtos elaborados pelos egressos, vinculados à Instituição, que responderam à pesquisa, tendo ainda seis trabalhos sobre os quais não se sabe se estão ou não sendo aplicados, pois os egressos não participaram da pesquisa; considerando-se que, conforme já mencionado na justificativa e relevância da pesquisa, a coordenação do curso informou que não há como saber se há algum PTT sendo aplicado na Instituição, pois nunca foi informada, e que sabiam apenas sobre a utilização de um dos produtos, pois havia sido publicado no boletim de serviço; considerando ainda que os PTTs são publicados apenas no site do PROFIAP e no RIUNIR, sendo que nem todos constam nessas páginas.

Portanto, observa-se que está sendo dada pouca visibilidade aos PTTs produzidos pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, bem como esses estudos estão sendo pouco aplicados na UNIR, o que vai contra sua missão, que é produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade; bem como contra alguns valores da Instituição, como: visibilidade da produção da UNIR; compartilhamento de informações e conhecimento; e aplicabilidade dos estudos da UNIR. Percebe-se também que há pouca ou nenhuma comunicação entre a coordenação do mestrado e a administração superior quanto ao feedback em relação aos produtos produzidos pelos egressos, para a melhoria da própria Instituição, indo contra o princípio da eficiência, pregado pela Teoria da Nova Gestão Pública (NGP).

Diante desse cenário, visando atender a missão e alguns valores da Instituição, bem como ao que determina a Lei de Acesso à Informação nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, sugere-se que tanto as pesquisas realizadas no âmbito dos programas acadêmicos quanto no dos programas profissionais, bem como os PTTs dos egressos do PROFIAP e dos demais programas profissionais da Instituição, sejam permanentemente publicados nos sites da CCD, da PROPESQ e da UNIR. Além disso, recomenda-se que o site do PROFIAP e o Repositório Institucional sejam atualizados, fazendo-se constar todos os PTTs dos seus egressos, na aba destinada a esse fim, para que, dessa forma, seja dada maior visibilidade às produções do curso, e o conhecimento dos egressos seja compartilhado com a sociedade de forma mais simplificada e célere.

Propõe-se também que os PTTs e as pesquisas que mais contribuírem com a melhoria da Instituição sejam colocados em destaque nos sites ora mencionados, bem como seus autores sejam recompensados com algum tipo de premiação, conforme sugerem Amayah (2013), e Tan e Md. Noor (2013), procurando, dessa forma, valorizar os talentos, estimulando e motivando que mais pesquisas e trabalhos sejam realizados e compartilhados, contribuindo para o crescimento da pesquisa no âmbito da Instituição.

Conforme Mattera (2014, p.217), as organizações estão repletas de conhecimentos e a adoção da gestão do conhecimento possibilita à empresa a identificação, retenção, proteção, disseminação, criação e aplicação desses saberes. A transformação dos conhecimentos em ativos lhes confere valor e admite sua reprodução em larga escala dentro da organização.

Sugere-se também que a coordenação do PROFIAP mantenha reuniões com os gestores da UNIR, alinhando-se os propósitos do curso aos da Instituição, conforme sugerem Tan e Md. Noor (2013), ao mencionarem a abertura para a comunicação e a comunicação face a face como facilitadores comunicacionais que impulsionam a disseminação de conhecimento. Nas reuniões, sugere-se que a coordenação do PROFIAP procure saber quais problemas a Instituição está enfrentando, para que sejam repassados aos discentes do mestrado, servidores da UNIR, logo no início das aulas, e, dessa forma, possam ir amadurecendo a ideia do PTT a ser apresentado ao final do curso.

Portanto, esta pesquisa é útil às coordenações dos programas acadêmicos e profissionais, pois servirá para propagar o conhecimento que está sendo produzido no âmbito dos seus cursos, por meio das pesquisas, bem como divulgar os PTTs apresentados nos cursos profissionais, que podem vir a beneficiar a unidade em que os pesquisadores estão lotados ou a Instituição como um todo; à CCD, que, por meio do PTT sugerido no Apêndice C, terá suas

atividades otimizadas, por meio da habilitação de um módulo do SIGAA, que trará essa melhoria à unidade; e também à administração superior, que terá o auxílio dos discentes do PROFIAP para tentar elaborar trabalhos que possam ser utilizados na prática, beneficiando unidades ou a Instituição como um todo.

Como limitações, destaca-se que poderiam ter sido feitas entrevistas, via meet, com os egressos, para obter respostas mais detalhadas, que, considerando a limitação do questionário, não foram respondidas, bem como poderia ter sido feita uma análise do conteúdo com profundidade.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Três agendas, seus resultados e um desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira.** *Desigualdade & Diversidade*, v. 11, p.119-142, dez. 2011. Disponível em: [http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fernando\\_abrucio\\_-\\_3agendas.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fernando_abrucio_-_3agendas.pdf). Acesso em: 24 jul. 2022.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: facilitator's guide.** Disponível em: [http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG.htm](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm). Acesso em: 19 jun. 2023
- ALFENAS, R. A. da S., SANTOS, C. S. dos.; DIAS, D. C. da S., ARAÚJO, V. G. B. de, & SILVA, D. V. F. M. R. (2021). Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista Do Serviço Público**, **72(2)**, 452 - 478. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913> Acesso em: 23 jul. 2022.
- ALVES, Sérgio. **A atualidade da epistemologia weberiana: uma aplicação dos seus tipos ideais.** In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.
- AMAYAH, Angela Titi. *Determinants of knowledge sharing in a public sector organization.* **Journal of Knowledge Management**. v. 17, n. 3, p. 454-471, 2013. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>.
- AMORIM, Pablo Machado; COSTA, Stella Regina Reis da. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento da administração pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 57870-87884, aug. 2020. <http://doi.org/10.34117/bjdv6n8-263>.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAÚJO, Sueny Gomes Léda; BATISTA, Rafaela Romaniuc; ARAÚJO, Wagner Junqueira de. Práticas organizacionais em gestão do conhecimento que contribuem com a segurança da informação: estudo de caso na Universidade Federal da Paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, Número Especial, p. 38-53, mar., 2020. <http://doi.org/10.21714/2236-417X2020v10nep38>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARCLAY, Rebecca O.; MURRAY, Philip. *What is knowledge management. Knowledge Praxis*. 1997. Disponível em: <http://www.media-access.com/whatis.html>.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica.** 3 Ed. São Paulo: Makron Books, 2007.
- BATISTA, Fábio Ferreira (Org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público.** Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/d\\*Option=com\\_content&view=article&id=272f3](https://www.ipea.gov.br/d*Option=com_content&view=article&id=272f3). Acesso em: 23 set. 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade**. Brasília, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 — práticas de gestão do conhecimento. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em:  
[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content &view=article&id=26056](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=26056). Acesso em: 23 set. 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília, 2005. Disponível em:<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/892>. Acesso em 23 set. 2022.

BENNET, Alex; BENNET, David. *Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptative system: a new theory of the firm*. Burlington: Elsevier, 2004.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão pública em organizações: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educus, 2011.

BERTOLLA, F. L.; ECKERT, A.; DORION, E, C, H.; NODARI, C, H. Capital Intelectual como recurso na retenção de clientes. **Revista Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, jul./set., p. 155-168 2015.

BITTENCOURT, Maryângela Aguiar, ZOUAIN, Deborah Moraes. **Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação. Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM**, ano 10, v.14, n.2, p.75-94, maio/set, 2010. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17013>. Acesso em: 24 ago. 2022.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Exercícios de metodologia da pesquisa**. Salvador: Quarteto, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 24 jul. 2022.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 24 jul. 2022.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 10.506/2020**, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm). Acesso em: 24 jul. 2022.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200/1967**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 24 jul. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm). Acesso em: 24 jul. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 15 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **Comitê Executivo do Governo Eletrônico**. Oficinas de planejamento estratégico: relatório consolidado. Brasília, 2004.

BREGALDA, Andressa; TOSTA, Humberto Tonani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas Instituições Federais de Ensino Brasileiras**, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131672/2014-115.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 set. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>. Acesso em: 19 Jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**, (2009). Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2022.

BRITO, M. V. H.; CARNEIRO, F. R. O. DEVELOPMENT OF METRICS FOR ARTICLES PUBLISHED IN PROFESSIONAL MASTER'S COURSE. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 42, n. suppl 1, p. 28–30, 2015.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUORO, G.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. **Compartilhamento de conhecimento: um estudo dos fatores facilitadores. XXXI Encontro da ANPAD.** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: Acesso em: 24 jul. 2022.

CAMPOS, Pedro Vinícius; COELHO, Irina Berbert Vidal Inácio; NEPOMUCENO, Gabriel Albino Ponciano; SILVA, Márcio Modesto da. **Gestão Do Conhecimento Como Ferramenta De Mapeamento De Processo E Modernização Institucional.** IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Painel 10/002 Conhecimento, Formação e Aprendizagem na Administração Pública. Brasília, 2016.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Portaria nº 60, de 20 de março de 2019.** Dispõe sobre o mestrado e o doutorado profissionais, no âmbito da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-Capes-060-2019-03-20.pdf>. Acesso em: 16 out. 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Produção Técnica.** 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.

CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A. M. O.; LAIMER, C. G. **Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metalmeccânico.** Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 18, n. 44, p. 38-51, 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica.** 4. ed. São Paulo: MakronBooks, 1996. 209 p. ISBN: 9788534605212

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** Tradução Eliana Rocha. - São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CLARKE, Steve. *The impact of knowledge management on information management practice.* **Information Management**, v. 19, n. 3 e 4, p. 16-17, 2006.

CLEIN, Claudelir; TOLEDO, Milka Inês K. de; OLIVEIRA, Lindomar S. de. **Qualificação e Capacitação: investir no capital humano como forma de crescimento e vantagem competitiva.** 2013.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **RESP: Revista do Serviço Público**, ano 55, n. 1 e 2, jan./jun. Brasília: 2004.

COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALIZATION. **European Guide to good practice in Knowledge Management – Part 5: KM Terminology.** Março de 2004. Disponível em: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/eEurope/KM/CWA14924-05-2004-Mar.pdf>

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.

COSER, A. **Modelo para Análise da Influência do Capital Intelectual sobre a Performance dos Projetos de Software.** Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

COXE, R.A., ROCHA, M.B., HOFFMANN, W.M. Mapeamento dos grupos de pesquisa que atuam com Gestão do Conhecimento no Brasil. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v.15, n.1, pp. 4-23, 2019.

CURADO, C. (2008). *Perceptions of Knowledge Management and Intellectual Capital in the Banking Industry*. **Journal of Knowledge Management**,12(3), 141-155.  
doi:10.1108/13673270810875921.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Amsterdam: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Porto Alegre: Elsevier, 2003.

DRESCH, A.; PACHECO, D.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. **Design Science Research. Método de Pesquisa Para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho – O melhor de Peter Drucker sobre a administração**. 3. ed. São Paulo:Pioneira, 1997.

ECHTERNACHT, Tiago Henrique de Souza; QUANDT, Carlos Olavo. A gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 35-49, mar., 2017.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENAP. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21**, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em:  
<https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/23103>. Acesso em: 24 jul. 2022.

**Evolução histórica de decretos presidenciais sobre capacitação de servidores público federais**. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/>. Acesso em: 13 set. 2022.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FARIAS, Pedro César Lima de, GAETANI Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**, 2002. Disponível em:  
<https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/RH/05GaetaniRH.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

FERREIRA, Liliane Juvência Azevedo; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende; MARTINS, Dalton Lopes. **A gestão do conhecimento e a análise de redes sociais: um estudo aplicado no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás**. Informação & Sociedade: Estudos, 27(2). 2017.

FERREIRA, L. M. PROFESSIONAL MASTER AND ITS CHALLENGES. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 42, n. suppl 1, p. 9–13, 2015.

FERRETTI, R.; TRES, G. S.; LOUZADA, S. V. **A Implantação do Modelo Gerencial na Administração Pública Brasileira e a Resistência à Mudança: A Análise da Implantação do Processo Judicial Eletrônico no Tribunal Regional do Trabalho na Cidade de São Paulo.** Encontro de Administração Pública e Governo- EnAPG. ANPAD. Anais... Salvador, nov.2012.

FONTANA, F.; PEREIRA, A. C. T. Pesquisa Documental. In: **Metodologia da pesquisa em educação e ensino de ciências** / Organizadores Carlos Alberto de Oliveira Magalhães Júnior, Michel Corci Batista. – 2. ed. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal.** Câmara dos Deputados. Brasília, p. 84. 2007.

GIACOMAZZO, G.F.; LEITE, D. B. C. **O mestrado profissional no âmbito das políticas públicas na educação: reflexões sobre a produção do conhecimento científico.** ETD - Educação Temática Digital, v. 16, n. 3, p. 475, 17 dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/1310>. Acesso em: 8 fev. 2023.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, Fábio da Costa. **Gestão do conhecimento em organização orientada a projetos e a inovação: uma proposta de implantação.** Brasília. 2023. 173p.

GOMES, M. L. S.; OLIVEIRA, F. C. Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 105-126, set/dez, 2010.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do Conhecimento: aprender e compartilhar.** São Carlos: EdUFSCar, 2012.

HSU, L., & WANG, C. (2010). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. **British Journal of Management**, 23(2), 179-205. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa.; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações.** *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, Mar. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-9936201600100097&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-9936201600100097&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 set. 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2462>.

JONES, L. R.; THOMPSON, F. Um modelo para a nova gerência pública. **Revista do Serviço Público.** v. 51, n. 1, p. 41-79, 2000.

- KIANTO, Aino; SAENZ, Josune; ARAMBURU, Nekane. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 11-20, ago. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>.
- KING, W. R. **Knowledge Management and organizational learning**. In: KING, W. R. (Org.). *Annals of Information Systems*. 4th ed. New York, NY: Springer, 2009.
- KLEIN, D.A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KPMG. **Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003**. Janeiro de 2003. Disponível em: [http://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge\\_base/kpmg\\_2003.pdf](http://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge_base/kpmg_2003.pdf).
- KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. **Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa**. Atas CIAIQ2015. *Investigação Qualitativa em Educação/Investigación Cualitativa en Educación*, v. 2, p. 243-247, 2015.
- MACCARI, E. A.; NISHIMURA, A. T. **Povoamento dos estratos conceitos 6 e 7 no sistema de avaliação da CAPES pela área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo nas avaliações trienais 2010 e 2013**. REAd. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 20, n. 3, p. 601–624, dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/FNfJvccz3gY8hMQbzbZNXLB/?lang=pt>. Acesso em: 30 mar. 2023
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações etrabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MARQUES, Fernanda Machado Fonseca Ramalho. **Gestão do conhecimento, desengajamento do compartilhamento do conhecimento e estresse: um estudo da relação em uma organização pública de ensino superior federal**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2016.
- MARTÍN-DE-CASTRO, G.; DELGADO-VERDE, M.; LÓPEZ-SÁEZ, P.; & Navas-López, J. E. (2010). *Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature*. **Journal of Business Ethics**, 98(4), 649-662. doi:10.1007/s10551-010-0644-5.
- MATTERA, T. C. **Gestão do conhecimento na prática**. In: SOUTO, L. F. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões*. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.199-220.
- McELROY, M. W. **The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation**. Burlington, MA: Elsevier, 2003.
- MENEZES, Katia Costa de, JOHANN, Juliana; VALENTIM, Patrícia Passeri; SCOTT, Patrícia. **Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 145-159, mar., 2017.

MOMM, LÍGIA. **Mercado de Trabalho e Desemprego: oferta e demanda de emprego via Internet, uma nova tendência. Estudo de caso no Banco Nacional de Empregos - BNE. 2004.** 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC: Florianópolis, 2004.

MONTENEGRO, Mariana Cruz. **As percepções dos egressos de um programa de educação formal em administração pública quanto à aprendizagem no contexto organizacional: um estudo de caso da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.** FGV: Rio de Janeiro, 2017.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 3, p. 371-389, 2012.

NEGRINE, A. **Instrumentos da coleta de informações na pesquisa qualitativa.** *In:* Molina Neto, V.; Triviños, A. N. S. A pesquisa qualitativa na Educação Física: alternativas metodológicas. 3º ed. Porto Alegre: Sulina, p. 61–93, 2010.

NIEZER, T. M.; *et al.* Caracterização dos produtos desenvolvidos por um programa de mestrado profissional na área de ensino de ciência e tecnologia. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, v. 8, n. 3, maio/ago. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3895/rbect.v8n3.2084>. Acesso em: 23 jul. 2022.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, Vozes, 2007.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Conclusions from the results of ocde survey of knowledge management practices.** 2003. Disponível em: [http://www.oecd.org/olis/2003doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/59cd861ba79107e0c1256cbc0041fcb7/\\$FILE/JT00138295.PDF](http://www.oecd.org/olis/2003doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/59cd861ba79107e0c1256cbc0041fcb7/$FILE/JT00138295.PDF)>2006.

PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editor FGV, 2009.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Mara de **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1974.

PEE, L. G; KANKANHALLI, A. *Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view.* **Government Information Quarterly**, jul. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>. Acesso em: 17 ago. 2022.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Plano de Desenvolvimento Institucional – **PDI: 2019-2023** / Fundação Universidade Federal de Rondônia – Porto Velho, RO, 2019.

PROFIAP. **Apresentação**. Disponível em: <https://profiap.org.br/apresentacao>. Acesso em: 16 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Sobre o curso**. Disponível em: <https://profiap.org.br/sobre/#sobre-curso>. Acesso em: 16 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Produtos Técnicos e Tecnológicos**. Disponível em: <https://profiap.org.br/wpcontent/uploads/2022/04/produtos-tecnicos-tecnologicos-1.mp4>. Acesso em: 16 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Normas Acadêmicas do PROFIAP**. Disponível em: [file:///C:/Users/AdminUser/Downloads/profiap-normas-revistas-2023-versao-09-03-23%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/AdminUser/Downloads/profiap-normas-revistas-2023-versao-09-03-23%20(6).pdf). Acesso em: 16 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. **Regimento Nacional do PROFIAP**. Disponível em: [file:///C:/Users/AdminUser/Downloads/regimento-profiap-2023-versao-publicada-no-site%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/AdminUser/Downloads/regimento-profiap-2023-versao-publicada-no-site%20(2).pdf). Acesso em: 16 abr. 2023.

RAMJEAWON, Poonam Veer; ROWLEY, Jennifer. *Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius*. **The Learning Organization**. v. 24, n. 5, p. 366-377, 2017. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público. RSP**. Brasília. V.68, N. 2. p.417-438. abr./jun. 2017. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004>. Acesso em: 23 jul. 2022.

REIS, L, G. As dificuldades de mensuração e consequente divulgação nas demonstrações contábeis do capital intelectual: uma reflexão teórica. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 43 – 60, ago. 2005.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais: Uma proposta baseada na aprendizagem vivencial dos gestores no escopo de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências em instituições federais**. In: XLII Encontro da Anpad – ENANPAD, Curitiba/PR. 2018.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez., 2014.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Questionário: considerações gerais (2017)**. Disponível em: [www.lcsantos.pro.br/](http://www.lcsantos.pro.br/) Acesso em: 10 fev. 2023.

SANTOS, V. C. B. dos.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, p. 51-66, 2019.

SANTOS, V; BASTOS, R, C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 24-41, jan./abr. 2019. Disponível em:  
<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/34020>. Acesso em: 05 mai. 2023.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; XAVIER, Suzete Arend de Paula. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública — IMAP, 2008.

SILVA, A.R.A. A Gestão do Conhecimento Aplicada à Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v.03, n. 03, p. 5-13, mar.2018.

SILVA, R. M. da; BEZERRA, I.C; BRASIL, C. C. P; MOURA, E. R. F. **ESTUDOS QUALITATIVOS: Enfoques Teóricos e Técnicas de Coleta de Informações**. – Sobral: Edições UVA, 2018. 305 p.

SINGH, R.M. & GUPTA, M. Knowledge Management in teams: empirical integration and development of a scale. **Journal of Knowledge Management**, v.18, n.4, p. 777-794, 2014.

SOUSA, A.S.; OLIVEIRA, G.S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, [s.l.], v.20, n. 43, 2021. Disponível em:  
<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336/1441>. Acesso em 25 jul. 2022.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do Conhecimento nas Organizações** / Faimara do Rocio Strauhs ... [et al.]. — Curitiba: Aymarã Educação, 2012. ISBN 978-85-7841-784-0

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gllson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do Conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SUBRAMANIAM, M., & YOUNDT, M. A. (2005). *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities*. **Academy of Management Journal**, 48(3), 450-463. doi:10.5465/amj.2005.17407911.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl-Erik. *A knowledge-based approach to performance excellence*. 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/kbasedbaldrige.html>>. Acesso em: 16 ago. 2022.

TAKAHASHI, A. R. W. et al. Mestrado profissional e mestrado acadêmico em administração: convergências, divergências e desafios aos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 4, p. 551–578, 2010.

TAN, Christine Nya-Ling; MD. NOOR, *Shuhaida*. *Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia*. **Asian Journal of Technology Innovation**. v. 21, n. 2, p. 251-276, 2013. <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866314>

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. **Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 2014, Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2014. p. 1-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 jul. 2022.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. *et al.* Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, p. 185-208, 2017. Edição Especial. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>. Acesso em: 23 jul. 2022.

TONI, Kelly Cristina Wilhelm de; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende. Educação corporativa na perspectiva da inteligência organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 3, p. 228-257, set./dez., 2016. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n3p228.

UNIR. **ORGANOGRAMA**. Disponível em: <https://www.unir.br/pagina/exibir/80>. Acesso em 24 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 203/CONSAD**, de 25 de outubro de 2018. Redimensiona cargos na Pró-Reitoria de Administração – PRAD e aprova seu regimento, alterando a resolução 111/CONSAD. Disponível em: [https://secons.unir.br/uploads/ato/203\\_resad\\_CD\\_FG\\_FCC\\_2013\\_estrutura\\_redimensiona\\_PRAD\\_e\\_aprova\\_seu\\_regimento\\_1742298201.pdf](https://secons.unir.br/uploads/ato/203_resad_CD_FG_FCC_2013_estrutura_redimensiona_PRAD_e_aprova_seu_regimento_1742298201.pdf). Acesso em: 10 jan.2023.

VIDIGAL, Cláudia B. R.; VIDIGAL, Vinícius G.; **Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância**. 2012.

VIGODA, Eran. New public management. In: RABIN, Jack (ed.). **Encyclopedia of Public Administration and Public Policy**. New York: Marcel Dekker, 2003. (v. 2). Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=IUG4\\_EIY0tAC&oi=fnd&pg=PP9&dq=RABIN,++Jack++\(ed.\).+Encyclopedia++of++Public+Administration+and+Public+Policy+.+New+York:+Marcel+Dekker,+2003.+\(v.+2\)&ots=L\\_o\\_phLuVs&sig=pA-Y6taRQK4sUF-H01ASnkT0aVs](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=IUG4_EIY0tAC&oi=fnd&pg=PP9&dq=RABIN,++Jack++(ed.).+Encyclopedia++of++Public+Administration+and+Public+Policy+.+New+York:+Marcel+Dekker,+2003.+(v.+2)&ots=L_o_phLuVs&sig=pA-Y6taRQK4sUF-H01ASnkT0aVs)>. Acesso em: 16 abr. 2023.

WIIG, Karl M. **Application of Knowledge Management in Public Administration: paper prepared for Public Administrators of the City of Taipei**, Taiwan, ROC. Maio 2000. Disponível em: <[http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2022.

YASIR, Muhammad; MAHID, Abdul; YASIR, Muhammad. *Nexus of knowledge-management enablers, trust and knowledge-sharing in research universities. Journal of Applied Research in Higher Education*. v. 9, n. 3, p. 424-438, 2017. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2016-0068>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre (RS): Penso, 2016. 313 p.

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “APLICABILIDADE DOS PRODUTOS TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS PRODUZIDOS PELOS EGRESSOS DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA”, que está sendo desenvolvida pela discente Maênia Araújo Mendes Vaz de Souto, do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), sob a orientação do Prof. Dr. Cleberson Eller Loose.

O Produto Técnico e Tecnológico (PTT) é um objeto tangível, com um elevado grau de novidade, fruto da aplicação de conhecimentos científicos, técnicas e expertises desenvolvidas no âmbito da pesquisa na Pós-Graduação (PROFIAP, 2022).

O público-alvo desta pesquisa são os servidores da UNIR que concluíram o PROFIAP entre 2016 e 2022.

Solicitamos gentilmente que leia atentamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de decidir sobre a sua participação voluntária na pesquisa. Se houver dúvidas ou perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com a pesquisadora via e-mail [maenia@unir.br](mailto:maenia@unir.br) ou pelo celular (69) 99275-2521, ou ainda com seu orientador, no e-mail [clebersonloose@unir.br](mailto:clebersonloose@unir.br).

Não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo a você, caso não aceite participar ou se retirar sua autorização a qualquer momento.

O objetivo desta pesquisa é analisar a aplicabilidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) elaborados pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Esta pesquisa está graduada no nível de risco mínimo, considerando que pode haver receio de o participante ser identificado, de ter suas respostas divulgadas, desconfiança do participante em ter suas respostas alteradas ou utilizadas para outros fins, bem como a possibilidade de o participante se sentir desconfortável por não saber responder algum item.

É mister nossa preocupação com os riscos desta pesquisa, que será realizada em ambiente virtual, para isso, empregam-se técnicas e métodos retrospectivos de pesquisa, em

que não será realizada nenhuma intervenção ou modificação intencional nas variáveis fisiológicas ou psicológicas e sociais dos participantes do estudo, considerando tratar-se de um questionário no qual não haverá identificação do respondente ou intervenção considerada invasiva à sua intimidade.

Para mitigar ameaças, serão tomadas todas as medidas padrões de segurança da informação. Após coletados e compilados, os dados serão excluídos de bancos de dados digitais e serão manipulados somente de forma global, sem conter as respostas individuais fornecidas, consistindo apenas em tabelas numéricas. Desta forma, estão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas.

Sua participação consistirá em responder ao questionário composto de dois blocos, no qual o bloco I possui quatro perguntas relacionadas ao perfil profissional do servidor e o bloco II possui 12 perguntas referentes ao seu PTT.

Os benefícios aos participantes serão indiretos, de natureza intelectual, científica e técnica, tendo em vista que a pesquisa visa à produção de novos conhecimentos.

A qualquer momento, durante ou após a pesquisa, você poderá solicitar informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa junto à pesquisadora ou ao professor orientador.

Há garantia de indenização ao participante em caso de danos comprovadamente causados pela pesquisa.

Os participantes e a sociedade em geral terão acesso ao documento dissertativo, que ficará disponível no acervo institucional na Fundação Universidade Federal de Rondônia, e ao Produto Técnico e Tecnológico, atendendo ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, da UNIR.

Em caso de dúvidas quanto à condução ética da pesquisa, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEP, localizado na Sala 216C, blocoC, 2º Andar, Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* José Ribeiro Filho, BR 364, Km 9,5 (Sentido Rio Branco/AC), CEP 76.801-059, Porto Velho – RO, telefone: (69) 2182- 2116, e-mail: [cep@unir.br](mailto:cep@unir.br).

O CEP é responsável por avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas que envolvem seres humanos. Considerando o seu papel consultivo, deliberativo e educativo, tem o objetivo de defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade de modo a contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos.

Local, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

Nome do(a) participante: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

---

ASSINATURA DO PARTICIPANTE

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO

Prezado(a) servidor(a),

O presente questionário faz parte da pesquisa acadêmica intitulada: “APLICABILIDADE DOS PRODUTOS TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS PRODUZIDOS PELOS EGRESSOS DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA”, de autoria de Maênia Araújo Mendes Vaz de Souto, com orientação do Professor Doutor Cleberon Eller Loose, que tem como objetivo geral: analisar a aplicabilidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) elaborados pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). O questionário é dividido em dois blocos de questões, no qual o bloco I possui quatro perguntas relacionadas ao perfil do servidor e o bloco II possui 12 perguntas referentes ao seu PTT. O tempo previsto de resposta às questões é de cerca de dez minutos.

Esclarecemos que será mantida a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas neste estudo, e que é assegurado o sigilo sobre a participação na apresentação dos resultados em publicação científica, já que os dados não serão divulgados isoladamente.

Sua colaboração é primordial para a conclusão desta pesquisa. Desde já, agradecemos imensamente pela participação.

#### **Bloco I – Perfil do servidor**

1. Há quanto tempo você trabalha na UNIR?

- ( ) Há menos de 5 anos
- ( ) Entre 5 e 10 anos
- ( ) Entre 11 e 15 anos
- ( ) Entre 16 e 19 anos
- ( ) Há mais de 20 anos

2. Qual o seu nível funcional?

A

B

C

D

E

3. Qual cargo efetivo você ocupava quando concluiu o mestrado?

4. Qual a sua unidade e *campus* de lotação na época de realização do mestrado e qual sua lotação atual?

### **Bloco II – Sobre o Produto Técnico e Tecnológico (PTT)**

O produto técnico, resultado esperado do Mestrado Profissional, possui a função de consolidar o conhecimento com a prática e agregar um novo conhecimento (DRESCH, PACHECO e ANTUNES JUNIOR, 2015; FERREIRA, 2015; GIACOMAZZO e LEITE, 2014).

5. Qual o ano da defesa de sua dissertação?

6. Atualmente, na UNIR, o relatório técnico a ser apresentado ao PROFIAP, junto à dissertação, é o Produto Técnico e Tecnológico (PTT), termo que será utilizado ao longo deste questionário. Qual nomenclatura era utilizada quando você concluiu o curso?

Já era PTT

Proposta de intervenção

Proposta de recomendação

Plano de ação

Artigo

Outro

7. Qual o tipo de produto você apresentou ao PROFIAP?

Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteável

Relatório técnico conclusivo

Norma ou Marco regulatório

Produtos/Processos em sigilo

- Software*/Aplicativo (Programa de computador)
- Base de dados técnico-científica
- Curso para formação profissional
- Material didático
- Produto bibliográfico na forma de artigo técnico-tecnológico
- Tecnologia social
- Empresa ou Organização social inovadora
- Ativos de Propriedade Intelectual

8. Qual foi o título do seu PTT?

9. Qual o foco do seu PTT?

10. Em qual unidade da Instituição o seu estudo se baseou?

11. Qual a contribuição que o seu PTT traz à UNIR?

12. Seu PTT está sendo ou já foi implantado em alguma unidade da UNIR?

Sim.

Não.

Não sei

13. Se a resposta à pergunta 12 foi “sim”, em qual unidade seu PTT está sendo ou já foi implantado?

14. Se a resposta à pergunta 12 foi “não”, na sua opinião, qual o motivo de não ter sido implantado na Instituição?

15. Você recebeu feedback da administração superior ou de alguma unidade da UNIR sobre a possibilidade de implantação do seu PTT?

Sim

Não

16. Se a resposta à pergunta anterior foi “sim”, de qual unidade e qual o feedback recebido?

---

---

Observações que achar pertinentes relacionadas à pesquisa:

---

---

Agradecemos sua participação e a contribuição possibilitada por suas respostas para a viabilização desta pesquisa.

## APÊNDICE C

## RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO



**Proposta de habilitação de um módulo, no SIGAA, com a finalidade de otimizar as atividades da CCD, bem como contribuir com uma maior visibilidade dos PTTs e das pesquisas realizadas no âmbito dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* da UNIR.**

Autores:

**Maênia Araújo Mendes Vaz de Souto<sup>1</sup>**

**Cleberon Eller Loose<sup>2</sup>**

[www.profiap.unir.br](http://www.profiap.unir.br)



## RESUMO DOS AUTORES

1: Mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (PROFIAP/UNIR). Especialista em Gestão de Recursos Humanos, pela Escola Superior Aberta do Brasil Ltda. (ESAB). Graduada em Administração, pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Administradora da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), onde atualmente está lotada na Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD). E-mail: [maenia@unir.br](mailto:maenia@unir.br).

2: Doutor em Administração, pela Universidad Nacional de Misiones (UNAM) – Argentina. Atualmente é professor do quadro efetivo da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), lotado no Departamento de Ciências Contábeis do *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, em Cacoal. Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Contabilidade e Sustentabilidade de Cacoal (GEPSCAL). Diretor do *Campus* de Cacoal, no período de 2019 a 2023. E-mail: [cleberonloose@unir.br](mailto:cleberonloose@unir.br).



## RESUMO



Este documento é resultado do estudo sobre a aplicabilidade, pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), dos Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) apresentados pelos egressos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), no período de 2016 a 2022. Como resultado da pesquisa identificou-se que cinco dos 25 respondentes afirmam que seus PTTs estão sendo aplicados no órgão em estudo, sendo, um deles, em toda a Instituição, um nas Secretarias de Registros e Controle Acadêmicos (SERCAs) e departamentos, dois na Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), e um no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA). Considerando que seis dos 31 egressos não responderam o questionário, não se pode concluir se mais algum PTT está sendo executado na UNIR. Levando em consideração que a missão da Instituição é: produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade; bem como que alguns de seus valores são: visibilidade da produção da UNIR; compartilhamento de informações e conhecimento; e aplicabilidade dos estudos da UNIR; o presente estudo tem como objetivo propor, à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), a habilitação de um módulo, no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), com a finalidade de otimizar as atividades da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), podendo, entre outras melhorias, vir a contribuir com uma maior visibilidade dos PTTs apresentados pelos egressos do PROFIAP e demais cursos profissionais, bem como divulgar as pesquisas realizadas no âmbito dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* tanto profissionais quanto acadêmicos.

**Palavras-chave:** Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas. Otimização. Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento. Produtos Técnicos e Tecnológicos.



## ABSTRACT



This document is the result of a study on the applicability, by the Federal University of Rondônia Foundation (UNIR), of the Technical/Technological Products (PTTs) presented by graduates of the Professional Master's Degree in Public Administration in National Network (PROFIAP), from 2016 to 2022. As a result of the survey, it was found that five of the 25 respondents say that their PTTs are being applied at the university under study, one of them, throughout the Institution, one in the Secretariats of Academic Records and Control (SERCAs) and departments, two in the Directorate of Information Technology (DTI), and one in the Graduate Program in Environmental Sciences (PGCA). Considering that six of the 31 graduates did not answer the questionnaire, it is not possible to conclude whether any more PTTs are being carried out at UNIR. Bearing in mind that the Institution's mission is: to produce and disseminate knowledge, considering the peculiarities of the Amazon, with a view to the development of society; as well as that some of its values are: visibility of UNIR's production; sharing of information and knowledge; and applicability of UNIR's studies; The aim of this study is to propose to the Directorate of Information Technology (DTI) that a module be added to the Integrated System for Academic Activity Management (SIGAA), with the aim of optimizing the activities of the Coordination of Training and Development (CCD), which could, among other improvements, contribute to greater visibility of the PTTs presented by graduates of PROFIAP and other professional courses, as well as disseminating the research carried out within the scope of both professional and academic *stricto sensu* graduate courses.

**Keywords:** Integrated Academic Activities Management System. Optimization. Training and Development Coordination; Technical and Technological Products.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL

**Proposta de habilitação de um módulo, no SIGAA, com a finalidade de otimizar as atividades da CCD, bem como contribuir com uma maior visibilidade dos PTTs e das pesquisas realizadas no âmbito dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* da UNIR.**

## 1 – Setor



O estudo é direcionado à Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), unidade administrativa vinculada à Diretoria de Gestão de Pessoas, para onde os servidores recorrem quando necessitam fazer as solicitações de afastamentos e incentivo à qualificação, focos do presente estudo.

## 2 – Público-alvo da iniciativa

O público-alvo desta pesquisa, no caso das solicitações de afastamentos para cursar programas de pós-graduação *stricto sensu*, são os docentes e os técnicos-administrativos. Já, com relação às solicitações de incentivo à qualificação, o público-alvo são os técnicos-administrativos.



## 3 – Situação-problema

É cada vez maior a cobrança dos cidadãos para que os serviços ofertados pelo setor público sejam melhores, transparentes e de qualidade. Para atender essa demanda, a capacitação é de fundamental importância para as organizações. De acordo com Gil (2011), é preciso capacitar para tornar os servidores mais eficientes, competitivos e reduzir o tempo para executar as atividades.

A profissionalização é um desafio histórico, inescapável, permanente e contemporâneo. Histórico por ser uma tarefa inacabada. É inescapável tendo em vista que nenhum país se desenvolveu de forma sustentável sem profissionalizar sua administração pública. É um desafio permanente, pois vai colocar-se sempre, para qualquer tipo de Estado. Finalmente, trata-se de um desafio contemporâneo porque precisa incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para ser enfrentado (FARIAS; GAETANI, 2002).

Para que o serviço público seja prestado com qualidade, fazem-se necessários o investimento na capacitação do servidor, bem como o incentivo. Diante disso, têm sido disponibilizados, por parte da Administração Pública, institutos que têm como objetivo estimular o servidor a capacitar-se. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), atualmente regulamentada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

De acordo com o artigo 18 do supracitado decreto, são quatro os tipos de afastamento para participação em ações de desenvolvimento: licença para capacitação, participação em programa de treinamento regularmente instituído, realização de estudo no exterior, e participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país, sendo essa última ação de desenvolvimento um dos focos do presente trabalho, que também tem como foco o Incentivo à Qualificação (IQ).

De acordo com o caput do artigo 96-A da Lei nº 8.112/1990, incluído pela Lei nº 11.907/2009, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar de um curso vinculado a um programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no país.

No âmbito da Fundação Universidade Federal de Rondônia, o inciso V do artigo 46 da Resolução nº 203/CONSAD, de 25 de outubro de 2018, alterada pela Resolução nº 98, de 24 de julho de 2019, estabelece como uma das atribuições da CCD:

V. Analisar, de acordo com a legislação vigente, os processos de afastamento dos servidores (técnico-administrativos e docentes) da Fundação Universidade Federal de Rondônia;

Em atendimento ao Decreto nº 9.991/2019 e à Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021, durante o ano, a Pró-Reitoria de Administração (PRAD), a qual a CCD é vinculada, juntamente com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPESQ), lançam dois editais, sendo um em cada semestre, referentes ao processo seletivo para afastamentos para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado, doutorado e pós-doutorado, aos servidores docentes e técnico-administrativos do quadro efetivo, que não estejam em exercício ou lotação em outra entidade e aos servidores de outras IFES que estejam em exercício provisório ou lotação provisória na UNIR.

O atual procedimento exigido para a inscrição, que é a primeira de duas etapas do processo seletivo, é o que segue:

O candidato deve acessar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), abrir um processo, com o tipo de processo “Pessoal: Afastamento para Pós-Graduação”, registrar seu nome no campo “Interessados”, e, em seguida, anexar a documentação abaixo descrita:

a) formulário de inscrição com a devida assinatura eletrônica do candidato (disponível no SEI);

b) plano de afastamento, contendo a previsão de todos os semestres que o servidor pretende se afastar, com a devida assinatura eletrônica do candidato (disponível no SEI);

c) currículo atualizado a ser preenchido e extraído do aplicativo SouGov, no celular;

d) diploma (frente e verso, assinado pelas partes) de graduação, mestrado ou doutorado, dependendo do afastamento pretendido;

e) cópia da síntese da última avaliação de desempenho, para efeito de progressão de docentes e técnicos. No caso dos docentes, que nunca fizeram avaliação de desempenho, deve ser anexada a cópia de avaliação de estágio probatório;

f) termo de consentimento com o Edital, quanto aos critérios e normas pertinentes ao afastamento (disponível no SEI);

g) para candidatos a cursos de pós-graduação *stricto sensu* no **exterior**, comprovante de reconhecimento do curso pretendido emitido por instituição de educação superior brasileira cadastrada no portal Carolina Bori do Ministério da Educação (<http://plataformacarolinabori.mec.gov.br/usuario/aceso>) ou outro meio de reconhecimento; e

h) checklist, com link ativo, para conferência dos documentos relativos ao processo seletivo para classificação do Edital (disponível no SEI);

Aos candidatos que tiveram a inscrição homologada na primeira etapa, devem, na segunda etapa do edital, anexar a documentação abaixo descrita:

Documentos comuns aos **docentes e técnicos-administrativos**:

a) formulário específico para solicitação de afastamento para participação em programa de pós-graduação (disponível no SEI), devidamente preenchido e assinado pelo servidor e com a anuência da chefia imediata;

b) plano de Trabalho atualizado (disponível no SEI), contendo a programação de todos os semestres que o servidor pretende se afastar, de acordo com o período regulamentar do curso, respeitado o limite máximo de cada modalidade, previsto no Decreto 9.991, de 28/08/2019;

c) termo de Compromisso (disponível no SEI);

d) comprovante de aceitação para realizar o curso de pós-graduação *stricto sensu*, expedido pela instituição promotora, juntamente com o cronograma das atividades, e documento oficial da instituição ministradora que informe o período regulamentar do curso;

e) justificativa quanto ao interesse da administração pública naquela ação, com base no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-UNIR) vigente, elaborada pela chefia imediata (critérios avaliados: alinhamento do desenvolvimento do servidor nas competências relativas ao seu órgão de exercício ou de lotação; à sua carreira ou cargo efetivo; e ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança), visando ao desenvolvimento do servidor.

f) cópia do pedido ou da portaria de exoneração do cargo em comissão ou dispensa da função de confiança, nos casos do §1º do artigo 18 do Decreto nº 9.991, de 28/08/2019 (o pedido deve ser feito antecipadamente, porém, pode constar data pré-estabelecida para que a exoneração ou a dispensa inicie na véspera do afastamento e, assim, o servidor poderá exercer o cargo ou a função até o dia anterior ao do princípio do seu afastamento);

g) certidão de tempo de serviço do requerente, emitida pela DAP (antiga DRH);

h) nada consta de pendências do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP a ser solicitado à UGR (Pró-reitoria, Diretoria de Núcleo ou de Campus) a qual o servidor é vinculado (válido pelo prazo de 30 dias);

i) nada consta da Biblioteca (válido pelo prazo de 30 dias);

j) nada consta da Corregedoria, referente ao registro de aplicação de sanção decorrente de Processo Administrativo Disciplinar e/ou de Sindicância Acusatória (válido pelo prazo de 30 dias);

k) nada consta de pendência de prestação de contas de afastamento anteriormente concedido pela Instituição a ser emitido pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (aos técnicos) e pela Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa (aos docentes).

l) checklist dos documentos relativos ao pedido de afastamento com link ativo (esse deve ser o último documento do processo);

Documentos exigidos exclusivamente aos **docentes**, além dos já mencionados, comuns aos docentes e técnicos-administrativos:

a) nada consta da chefia imediata quanto aos compromissos de ordem administrativa e/ou pedagógica, sob a responsabilidade do servidor (válido pelo prazo de 30 dias).

b) requerimento do docente, endereçado à Reitoria;

c) declaração, emitida pelo Chefe do Departamento, informando que o afastamento do requerente não ultrapassa os 20% para contratação de professor substituto, aplicando-se a regra

geral de arredondamento, para mais ou para menos, quando não resultar em número inteiro nos termos da ABNT NBR 5891/1977, conforme a Resolução nº 28/CONSEA, de 30/04/2019;

d) plano Anual de pós-graduação e capacitação **docente** do departamento;

e) ata de aprovação do Plano Anual de Pós-Graduação e Capacitação **Docente** pelo Conselho do departamento;

f) ata de aprovação do afastamento do pelo Conselho do departamento;

Documentos exigidos exclusivamente aos **técnicos-administrativos** além dos já mencionados, comuns aos docentes e técnicos-administrativos:

a) cópia da Portaria de homologação do Estágio Probatório;

b) declaração da chefia imediata, de que o afastamento não ultrapassa 30% da força de trabalho da Unidade e que não há o comprometimento das atividades administrativas do setor;

Após a juntada da documentação, o processo deve ser enviado à unidade pertinente: se docente, à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPESQ), e se técnico-administrativo, à Coordenadoria de Capacitação de Desenvolvimento (CCD), para análise e parecer.

Como se pode observar, para o servidor se candidatar ao processo seletivo e solicitar o afastamento **para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu***, são vários formulários para preencher e documentos para anexar, o que às vezes confunde o candidato, que pode vir a esquecer de preencher algum formulário ou anexar algum documento exigido no edital. Se isso acontecer na primeira fase, o candidato não terá sua inscrição homologada, o que já ocorreu algumas vezes.

Com relação à prestação de contas do afastamento, que é exigida nos casos dos afastamentos para cursar PPG *stricto sensu* por mais de 12 meses, a Resolução nº 060/CONSAD, de 02 de abril de 2008, no caso de afastamentos de técnicos-administrativos e a Resolução nº 28/CONSEA/2019, no caso dos docentes, estabelecem o prazo de até 15 (quinze) dias após o último dia do semestre letivo da respectiva instituição, para a prestação de contas semestral. Já com relação à prestação de contas final, a Resolução nº 060/CONSAD/2008 (técnicos) e a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021 (para técnicos e docentes) estabelecem o prazo é até 30 (trinta) dias após o término do afastamento, e, no caso dos docentes, a Resolução nº 28/CONSEA/2019, o prazo estabelecido é de 15 dias, conforme transcrito abaixo:

## Resolução nº 060/CONSAD/UNIR/2008

**Art. 24 - O servidor afastado** para curso com duração superior a 12 (doze) meses **deverá apresentar à sua chefia imediata**, dentro dos prazos abaixo estabelecidos:

I- semestralmente, atestado de frequência, histórico escolar e relatório das atividades desenvolvidas, devidamente comprovado pela instituição ministradora do estudo, com parecer do orientador ou supervisor, até 15 (quinze) dias após o último dia do semestre letivo da respectiva instituição;

**II - relatório final, até 30 (trinta) dias após o término do afastamento, acompanhado de cópia do diploma ou do certificado obtido, de um exemplar da tese, quando for o caso, da dissertação ou da monografia final e de uma cópia da ata de defesa da dissertação ou da tese.**

Parágrafo único - **A chefia imediata terá o prazo máximo de 30 (trinta) dias, da data de entrega da documentação de que trata este artigo, para encaminhar os respectivos autos à Diretoria de Recursos Humanos, para registros e controles pertinentes.**

## Resolução nº 28/CONSEA/2019

Art. 28. O docente afastado deverá apresentar ao departamento e à PROPESQ ou órgão equivalente, os seguintes documentos nos prazos estabelecidos:

I – Semestralmente, nos afastamentos para cursos de pós-graduação - comprovante de renovação de matrícula, histórico escolar e relatório semestral e avaliação de desempenho em formulário próprio, até 15 (quinze) dias após o último dia letivo do calendário acadêmico da instituição promotora, e, após a conclusão do curso, além dos documentos descritos, deverá ser também encaminhado o diploma e/ou a cópia da ata de defesa da dissertação ou da tese.

II – Em até 15 (quinze) dias após a conclusão nos afastamentos para pós-doutorado - relatório das atividades desenvolvidas durante o curso e certificado ou declaração emitida pela instituição.

III - Em até 15 (quinze) dias após a conclusão de qualquer das demais modalidades de afastamento - cópia do diploma, certificado ou declaração emitida pela instituição promotora da capacitação.

## Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021

Art. 30. O servidor deverá comprovar a participação efetiva na ação que gerou seu afastamento, no prazo de até trinta dias da data de retorno às atividades, devendo apresentar:

I - certificado ou documento equivalente que comprove a participação;

II - relatório de atividades desenvolvidas; e

III-cópia de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado, tese de doutorado, de livre-docência ou estágio pós-doutoral com assinatura do orientador, quando for o caso.

Parágrafo único. A não apresentação da documentação de que tratam os incisos I, II e III do caput sujeitará ao servidor o ressarcimento dos gastos com seu afastamento ao órgão ou à entidade, na forma da legislação vigente.

Os prazos totais dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* são estabelecidos no artigo 21 do Decreto nº 9.991/2019, a saber: até 24 meses para mestrado, até 48 meses para

doutorado, e até 12 meses para pós-doutorado, sendo esses dentro do prazo regulamentar do curso. Logo, o servidor que solicita afastamento para cursar doutorado, por 48 meses, e não faz as prestações de contas dentro do prazo estabelecido, a CCD tem que cobrar semestralmente que ele envie a documentação exigida na legislação. Tendo em vista o número considerável de afastamentos concedidos a docentes e técnicos-administrativos, essa atividade se torna desgastante.

Já o Incentivo à Qualificação (IQ), é concedido ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo do qual é titular, e foi instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Vale ressaltar que esse incentivo é concedido apenas aos servidores técnico-administrativos, cuja análise dos processos, na UNIR, é feita pela CCD, conforme estabelece o inciso VI do artigo 46 da Resolução nº 203/CONSAD, de 25 de outubro de 2018, alterada pela Resolução nº 98, de 24 de julho de 2019, a saber:

VI. Analisar, de acordo com a legislação vigente, os processos de incentivo à qualificação dos servidores (técnicos) da Fundação Universidade Federal de Rondônia;

O IQ tem por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, sendo os percentuais fixados no Anexo IV da lei supracitada, e podem variar de 5% a 75%, que não são acumuláveis. O percentual máximo é concedido à aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor, enquanto que os títulos com relação indireta corresponderão ao percentual mínimo.

No caso dos docentes, é solicitada a Retribuição por Titulação (RT), cuja solicitação, na UNIR, é feita na Diretoria de Administração de Pessoal (DAP).

Portanto, quando os servidores técnico-administrativos concluem um curso de educação formal, recorrem à CCD para solicitar o IQ, procedimento que atualmente funciona da seguinte forma:

Após gerar um processo no SEI, selecionando o tipo "Pessoal: Incentivo à Qualificação", e no campo interessado registrar o seu nome, o solicitante deve anexar a documentação abaixo relacionada:

No caso de requisição com comprovante definitivo:

a) documento gerado no SEI, nominado de "Incentivo por qualificação - TAE", com todos os dados preenchidos (nome, cargo, matrícula SIAPE, lotação, telefones,

atividades desempenhadas no exercício do cargo/função (preenchimento da chefia imediata), bem como informações sobre o curso realizado, como: nome do curso, carga horária, instituição e período de realização); assinado eletronicamente pelo requerente e por sua chefia imediata.

b) certificado/diploma (frente e verso, assinado pelas partes, inclusive pelo servidor solicitante), anexado ao processo como documento externo; e

c) histórico escolar, e encaminhar os autos do processo à CCD, para análise do pedido.

No caso de requisição com comprovante provisório, a documentação necessária é a seguinte:

a) documento gerado no SEI, nominado de "Incentivo Qualificação com Comp. Provisório - TAE", com todos os dados preenchidos (nome, cargo, matrícula SIAPE, lotação, telefones, atividades desempenhadas no exercício do cargo/função (preenchimento da chefia imediata), bem como informações sobre o curso realizado, como: nome do curso, carga horária, instituição e período de realização); além do termo de compromisso no qual o servidor se compromete a encaminhar a cópia do certificado/diploma, tão logo esteja pronto. Também é solicitada, no documento, a assinatura eletrônica do requerente e de sua chefia imediata;

b) documento formal expedido pela instituição de ensino responsável, que declare expressamente: a conclusão efetiva de curso reconhecido pelo MEC, a aprovação do interessado, a inexistência de qualquer pendência para a aquisição da titulação, bem como o comprovante de início de expedição e registro do respectivo certificado ou diploma.

Ressalta-se que o termo inicial de pagamento da referida gratificação se dá a partir da data de apresentação do respectivo requerimento, desde que sejam atendidas todas as condições exigidas.

A cobrança de prestação de contas do IQ é feita quando o servidor faz a solicitação do incentivo sem anexar o diploma, certificado ou documento equivalente que comprove sua participação na ação de desenvolvimento, e deixa de incluir o documento definitivo por mais de 60 dias após a solicitação da concessão do incentivo, que é o prazo médio para a emissão dessa documentação; anexando apenas a documentação provisória, o que é permitido pela Nota Técnica SEI nº 13/2019/CGCAR ASSES/CGCAR/DESEN/SGP/SEDGG-ME, desde que o comprovante definitivo seja anexado posteriormente.

Atualmente, o acompanhamento dos afastamentos para cursar PPG *stricto sensu*, bem como os de IQ, são feitos pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sistema que não filtra

as informações inseridas nos formulários e documentos anexados pelos servidores, bem como não é eficiente na busca por informações pontuais referentes a determinados assuntos, como por exemplo: qual o quantitativo de servidores docentes afastados para doutorado, no ano de 2022? A quantos servidores foi concedido o incentivo à qualificação no ano de 2021? Quantos servidores ainda não prestaram contas dos afastamentos, no primeiro semestre de 2023?

Os procedimentos para chegar a essas respostas são todos feitos de forma manual verificando-se cada um dos processos nos blocos internos referentes aos temas, o que dificulta o controle, a cobrança de prestação de contas e a publicidade das informações, pela demora que se leva para obter os dados.

Para Appolinário (2004), a resolução de problemas ou de demandas imediatas e concretas são características importantes da pesquisa aplicada. Barros e Lehfeld (2007) afirmam que a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, buscando soluções imediatas, corresponde à motivação da pesquisa aplicada.

Portanto, corroborando com os autores supracitados, este produto propõe como objetivo o exposto a seguir.

#### 4 – Objetivo



Propor, à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), a habilitação de um módulo, no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), que otimize as atividades da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), podendo, entre outras melhorias, vir a contribuir com uma maior visibilidade e divulgação dos PTTs apresentados pelos egressos do PROFIAP e demais cursos profissionais, bem como das pesquisas realizadas no âmbito dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

## 5 – Diagnóstico da situação-problema

A situação-problema foi diagnosticada pelo fato de a autora do presente estudo trabalhar na CCD, unidade para a qual os servidores recorrem para fazer as solicitações de afastamentos para PPGs *stricto sensu*, bem como de IQ, e perceber que alguns procedimentos demandam muito tempo para serem realizados ou apresentam algumas falhas no processo, que sendo ajustados, facilitam a busca por informações, quando solicitadas pela administração superior, bem como pelos servidores.



No caso dos afastamentos, alguns candidatos não têm a inscrição homologada nos processos seletivos, por deixarem de anexar documentos ou não preencherem alguma informação solicitada nos formulários.

Com relação às prestações de contas dos afastamentos, verificou-se que muitos servidores deixam de fazer no prazo estipulado, e mesmo após várias cobranças não encaminham a documentação exigida, o que pode acarretar em interrupção do afastamento ou solicitação de devolução de recurso ao erário, referente ao período do afastamento, conforme estabelece a legislação vigente, o que já aconteceu em algumas vezes.

Já no caso das solicitações de IQ, o que pode vir a acontecer é a suspensão do pagamento do incentivo, caso o documento definitivo não seja anexado no processo após 60 dias passados da conclusão do curso, bem como após cobranças feitas pela CCD, não atendidas pelos servidores.

Diante do exposto, percebeu-se a necessidade de viabilizar, junto à DTI, um módulo no SIGAA que melhore tanto os procedimentos referentes aos de afastamentos para participação em PPGs *stricto sensu*, quanto as concessões de IQ, e para se evitar que situações como essas aconteçam, propõe-se que sejam feitas as intervenções descritas a seguir.

## 6- Recomendações de intervenção

Levando-se em consideração que a UNIR tem como missão: produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade; e como alguns dos seus valores: aplicabilidade dos estudos da UNIR, visibilidade da produção da UNIR, e o compartilhamento de informações e conhecimento.

Considerando o exposto na análise da situação-problema identificada na Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), sugere-se que todos os procedimentos referentes às solicitações de afastamento para participação em PPG *stricto sensu* - desde a inscrição no processo seletivo, passando pela concessão do afastamento, prestação de contas até o encerramento do processo - sejam feitos em um módulo do SIGAA, criado para esse fim.

Com relação ao formulário, sugere-se o preenchimento de apenas um deles, abrangendo todas as informações, e, caso o servidor não o preencha por completo, não será possível avançar para a próxima etapa, pois o sistema emitirá uma mensagem de que algo falta ser preenchido, evitando, dessa forma, que o candidato seja eliminado por esquecimento ou ausência de alguma informação. Com relação aos anexos, sugere-se que seja juntado ao processo apenas um PDF, no qual deverá constar toda a documentação exigida, uma abaixo da outra, evitando, dessa forma, que o candidato possa vir a esquecer de anexar alguma delas. Dessa maneira, facilita a conferência da documentação e agiliza o trabalho dos servidores da CCD, envolvidos na análise e parecer dos processos, considerando que não precisarão abrir vários documentos, para conferência um a um.

Além disso, com relação aos afastamentos, sugere-se que seja emitido, aos servidores da CCD, um alerta do SIGAA, quando estiver faltando pelo menos 30 dias para expirar o prazo de concessão do afastamento. Ao ser alertada, a CCD deve emitir um despacho perguntando se o afastamento será prorrogado ou se o curso será concluído, conforme o período publicado na portaria de concessão. No caso de quem vai prorrogar o afastamento, cobra-se o envio da documentação de solicitação da prorrogação com antecedência, para evitar que o servidor tenha que voltar a trabalhar, por não ter dado tempo de a portaria ser emitida. Caso o afastamento vá ser concluído, é solicitado que seja observado o prazo para envio da documentação referente à prestação de contas final, para evitar que seja feita a cobrança da devolução de recurso ao erário, referente ao período do afastamento.

Ressalta-se que o envio da solicitação de prorrogação de afastamento, muito próximo do fim do período de encerramento do afastamento, acontece com frequência, e causa um

retrabalho no preenchimento da documentação, considerando que o processo é restituído ao interessado, com a solicitação de que o período do afastamento seja alterado em todos os documentos do processo, e novamente assinado por ele e pela chefia imediata, onde for necessário, para só então o processo ser reenviado e analisado pela unidade responsável, o que não deve ocorrer com a habilitação do módulo no SIGAA com a função de emitir mensagens aos servidores da CCD, com antecedência.

Com relação às prestações de contas dos afastamentos, sugere-se que o SIGAA emita, à CDD, um lembrete quando faltar aproximadamente dez dias para expirar o prazo de envio das prestações de contas dos servidores que ainda não a enviaram. Dessa forma, a CCD emite um despacho fazendo a devida cobrança. Caso a prestação de contas não seja feita até o final do prazo, solicita-se uma justificativa pelo não envio da documentação e, caso o servidor não dê um feedback ou não envie uma justificativa plausível, há duas situações: no caso do afastamento de quem ainda não concluiu o curso, será feita a interrupção do afastamento, até a regularização da prestação de contas. No caso de quem deve a prestação de contas final, será feita a cobrança da devolução de recurso ao erário, referente ao período do afastamento, até a regularização da prestação de contas.

Já com relação à solicitação do IQ, sugere-se que no SIGAA, seja criado um formulário, no qual deverão ser inseridas informações funcionais e pessoais do servidor, como: nome, matrícula SIAPE, cargo, lotação, telefones, e-mails, atividades desempenhadas no exercício do cargo/função (preenchimento da chefia imediata); informações sobre o curso: nome do curso, grau acadêmico, instituição e cidade onde o curso foi realizado, carga horária, mês e ano do início e do término do curso; informações sobre a pesquisa realizada, como: título do Trabalho de Conclusão de Curso, objetivo da pesquisa, contribuição(ões) que a pesquisa traz à UNIR, resumo da pesquisa; e, no caso de concluintes de programas profissionais, informações sobre o produto elaborado, como: título, objetivo e resumo do produto; em qual unidade da instituição o estudo se baseou, e quais as contribuição(ões) que o produto traz à UNIR. Além de anexar a documentação atualmente solicitada para cada caso (com documento provisório e com documento definitivo). Assim, por meio de filtros, essas informações poderão ser acessadas mais facilmente e divulgadas nas páginas da CCD, da PROPESQ e da UNIR de forma mais célere e efetiva, para que a sociedade tenha amplo acesso ao que está sendo produzido na instituição e, que os gestores possam vir a se interessar em aplicar os estudos em suas unidades ou na Instituição como um todo.

Com relação à prestação de contas de requisição de IQ com comprovante provisório, em atraso, sugere-se que o SIGAA emita, à CDD, um lembrete quando faltar aproximadamente dez dias para expirar o prazo de encaminhamento do comprovante definitivo por parte dos servidores devedores. Dessa forma, a CCD emite um despacho fazendo a devida cobrança. Caso a prestação de contas não seja feita até o final do prazo, solicita-se uma justificativa pelo não envio da documentação e, caso o servidor não dê um feedback ou não envie uma justificativa plausível, o incentivo será suspenso, até a regularização da prestação de contas.

Salienta-se que todas as solicitações, tanto de afastamento quanto de IQ, já concedidas antes de 2023, deverão ter as informações repassadas para o banco de dados do SIGAA, para que, ao se fazer uma busca referente a determinado ano, a pesquisa seja eficiente.

Dessa forma, considerando a facilidade no acesso às informações por meio de filtros, no SIGAA, interessados em geral, assim como a administração superior, poderão tomar conhecimento do que está sendo produzido pelos servidores concluintes de PPGs *stricto sensu*, entre eles o PROFIAP, e que possivelmente possam vir a contribuir para a resolução de problemas da instituição. Além disso, sugere-se que seja feita a publicação das ações que forem aplicadas na instituição, baseadas nos PTTs dos egressos. Informações essas que devem ser publicadas nas páginas da CCD, dando transparência às concessões de afastamentos realizadas anualmente pela instituição, bem como nas páginas da PROPESQ e da UNIR, contribuindo com o compartilhamento do conhecimento e maior visibilidade a essas pesquisas, corroborando com a missão da UNIR, e com alguns de seus valores, bem como com algumas exigências feitas pela PNDP, como o monitoramento das ações de desenvolvimento dos servidores, conforme já mencionado no início desta seção.

Portanto, a presente proposta será efetiva tanto para a CCD, que terá as atividades otimizadas, pela facilidade nos procedimentos; para os requerentes, que, no caso das solicitações de afastamentos, terão menos formulários para preencher; e para a administração superior e a sociedade em geral, que terão o retorno mais rápido quando precisarem de respostas que dependam dessas informações.

### **Responsáveis e contatos**

Discente: Maênia Araújo Mendes Vaz de Souto. E-mail: maenia@unir.br

Orientador: Prof. Dr. Cleberson Eller Loose. E-mail: clebersonloose@unir.br

**Data da realização do relatório:** 28 de agosto de 2023.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção de conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 3 Ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

BRASIL. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 22 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 22 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 10.506/2020**, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm). Acesso em: 22 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm). Acesso em: 22 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 22 jul. 2023.

ENAP. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21**, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/23103>. Acesso em: 23 jul. 2023.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**, 2002. Disponível em:

<https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/RH/05GaetaniRH.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Ministério da Educação. **Nota Técnica SEI nº 13/2019/CGCAR**

**ASSES/CGCAR/DESEN/SGP/SEDGG-ME**, de 18 de junho de 2019. Assunto:

Comprovação de titulação por docentes das carreiras do magistério federal e servidores titulares dos cargos técnicos-administrativos em educação para recebimento de Incentivo à Qualificação e Retribuição por Titulação. Disponível em:

[http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/conteudo/legislacao/leg\\_notatecnica\\_13-2019\\_cgcar\\_diploma\\_rt\\_0.pdf](http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/conteudo/legislacao/leg_notatecnica_13-2019_cgcar_diploma_rt_0.pdf). Acesso em: 24 jul. 2023.

UNIR. **Resolução nº 203/CONSAD**, de 25 de outubro de 2018. Redimensiona cargos na Pró-Reitoria de Administração – PRAD e aprova seu regimento, alterando a resolução 111/CONSAD. Disponível em:

[https://secons.unir.br/uploads/ato/203\\_resad\\_CD\\_FG\\_FCC\\_2013\\_estrutura\\_redimensiona\\_PRAD\\_e\\_aprova\\_seu\\_regimento\\_1742298201.pdf](https://secons.unir.br/uploads/ato/203_resad_CD_FG_FCC_2013_estrutura_redimensiona_PRAD_e_aprova_seu_regimento_1742298201.pdf). Acesso em: 24 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 060/CONSAD**, de 02 de abril de 2008. Dispõe sobre normas para afastamento de servidor técnico-administrativo para capacitação. Disponível em:

[https://secons.unir.br/uploads/ato/47\\_060\\_060\\_resad\\_normas\\_afastamento\\_tec\\_adm.pdf](https://secons.unir.br/uploads/ato/47_060_060_resad_normas_afastamento_tec_adm.pdf). Acesso em: 24 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 28/CONSEA**, de 30 de abril de 2019. Alteração do parágrafo único do artigo 10 da Resolução 033/CONSUN; normas para afastamento de docentes para cursos de capacitações; Revogação da Resolução 033/CONSUN. Disponível em:

[https://pedagogiagm.unir.br/uploads/51941326/arquivos/Resolucao\\_n\\_28\\_de\\_30\\_de\\_abril\\_de\\_2019\\_1186817771.pdf](https://pedagogiagm.unir.br/uploads/51941326/arquivos/Resolucao_n_28_de_30_de_abril_de_2019_1186817771.pdf). Acesso em: 24 jul. 2023.