

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA**  
**PÓS GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU***  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL -MDR**

**Rosa Cristina Batista Resende**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO INSTITUTO FEDERAL GOIANO:  
ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DAS QUALIFICAÇÕES *STRICTO*  
*SENSU* COM AUXÍLIO FINANCEIRO EDUCACIONAL**

**GOIÂNIA**  
**ABRIL DE 2019**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA**  
**PÓS GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU***  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL -MDR**

**Rosa Cristina Batista Resende**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO INSTITUTO FEDERAL GOIANO:  
ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DAS QUALIFICAÇÕES *STRICTO*  
*SENSU* COM AUXÍLIO FINANCEIRO EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada à Coordenação do Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) como exigência para obtenção do título de Mestre.

**Linha de Pesquisa:** Organizações, Aglomerações e Desenvolvimento Regional

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo César Bontempo

GOIÂNIA  
ABRIL DE 2019

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

R433g

Resende, Rosa Cristina Batista

Gestão do conhecimento no Instituto Federal Goiano: análise das contribuições das qualificações Stricto Sensu com auxílio financeiro educacional / Rosa Cristina Batista Resende. – 2019.

146 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bontempo.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Desenvolvimento Regional – Goiânia, 2019.

1. Instituto Federal Goiano. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Capital Intelectual. I. Resende, Rosa Cristina Batista. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

**CDU: 3.08/331.36 (817.3)**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA**  
**PÓS GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU***  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL -MDR**

**Rosa Cristina Batista Resende**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Paulo César Bontempo (Orientador - ALFA)

---

Prof. Dra. Hérica Landi de Brito (Membro - ALFA)

---

Prof. Dr. Elias de Pádua Monteiro (Convidado)

**GOIÂNIA**  
**ABRIL 2019**

Dedico esta dissertação a Deus

que me deu saúde, força e não me permitiu desistir  
nos momentos difíceis

Aos meus pais que me apoiaram de todas as formas  
com carinho, paciência e disposição

À minha filha que mesmo pequenininha me encheu  
de carinho, compreensão e paciência nos momentos  
de ausência e estudo

Ao meu marido, amor da minha vida que ficou dias e  
noites ao meu lado me ajudando, me orientando, com  
amor, disposição e paciência

Aos meus familiares e amigos que me apoiaram na  
busca pelo conhecimento

## AGRADECIMENTOS

Como primeiro pensamento, sempre DEUS. A Ele toda honra e glória. Agradeço ao meu Senhor pela oportunidade de estudo, pela força a mim dada para percorrer um caminho de dois anos de curso, tantas vezes difícil, sem me deixar desistir.

Agradeço a minha família, por ter me apoiado, me fornecido estruturas para que eu realizasse o curso de mestrado. Ao meu pai amado, pelas orações, pelas dedicações financeiras e pelos incentivos diários que me deram força e perseverança até o final. À minha mãezinha querida que esteve sempre ao meu lado, me auxiliando na jornada, cuidando da minha filha nos momentos de estudo e dedicação. Nunca hesitou em atender a todos os meus pedidos relacionados ao curso, me apoiou em todas as minhas necessidades físicas e psicológicas. Sem meus pais não teria jamais conseguido finalizar o curso e a pesquisa. À minha filhota linda que mesmo pequenininha, sem entender os propósitos e objetivos da realização do curso, me afogou em beijos e abraços nos momentos de estudo, em frente ao computador. Muitas vezes, tarde da noite, levantou da sua caminha e veio me dizer que me amava e que sentia muito orgulho de sua mamãe. Sempre compreensiva com todos os momentos de minha ausência, ela foi o principal motivo para que eu iniciasse esta jornada, com pensamentos na garantia de um futuro melhor e no aumento da nossa qualidade de vida. Aos meus irmãos e tias que mesmo em sua rotina cansativa de trabalho, seus deveres familiares, me ajudaram quando precisei.

Agradeço ao meu marido, melhor amigo e grande amor. Sem sua ajuda, paciência, compreensão e apoio, não teria alcançado a finalização da minha pesquisa. Ao meu enteado, com apoio e carinho sempre.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, em especial ao DGP, e professores que me ajudaram a alcançar um grande passo na busca pelo conhecimento. E por fim, ao Instituto Federal Goiano, que através do Edital PIQ me concedeu a oportunidade de realizar o curso *stricto sensu*, contribuindo para a realização desta conquista.

*“E sabemos que todas as coisas contribuem  
juntamente para o bem daqueles que amam a Deus”*

*(Romanos 8:28)*

## RESUMO

Este projeto de pesquisa tem por finalidade identificar se os recursos dispendidos através de bolsas e afastamentos pelo IF Goiano, para que os servidores técnico administrativos da Reitoria façam programas de mestrado e doutorado, têm retornado em forma de novos conhecimentos e projetos, e se existe uma gestão do conhecimento destas capacitações pelas chefias imediatas. Através de uma revisão conceitual na literatura voltada para a gestão do conhecimento e do capital intelectual, busca-se demonstrar a importância do conhecimento e da capacitação dos servidores públicos. A pesquisa aplicada possui caráter exploratório, utilizando-se de levantamento bibliográfico e documental como fontes secundárias de informação. Como fonte primária, foram entrevistados 31 servidores técnico administrativos da reitoria do IF Goiano que receberam auxílio educacional e/ou se afastaram para realização de programas de mestrado e doutorado. Também fizeram parte da pesquisa os chefes imediatos dos servidores qualificados e servidores sem qualificação *stricto sensu* como análise contra factual. Trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa. Quantitativa porque se utiliza de procedimentos numéricos com o propósito de otimizar a interpretação dos dados coletados e viabilizar de forma mais adequada a exposição da análise dos resultados. Foram aplicados questionários com perguntas fechadas aos servidores técnico administrativos qualificados da reitoria do IF Goiano e aos servidores sem qualificação. É qualitativa porque dissertar acerca de pressuposições alcançadas através de questionários com perguntas abertas aos dois grupos de servidores técnico administrativos e entrevistas com perguntas estruturadas aos seus chefes imediatos. A partir dos incentivos oferecidos pelo governo federal e dos dados obtidos sobre o retorno das capacitações dos servidores técnico administrativos da reitoria do IF Goiano, foi possível constatar a presença de novos conhecimentos obtidos pelos servidores beneficiados por esses incentivos. Entretanto, com relação à existência da gestão do conhecimento, observou-se que nos três grupos da amostragem houve diferentes percepções. Enquanto a chefia imediata relata, em sua maioria, que a gestão do conhecimento é parcialmente eficaz, em ambos os grupos de servidores os aspectos referentes à não existência da gestão do conhecimento foram os mais assinalados.

**Palavras-chave:** Instituto Federal Goiano. Gestão do Conhecimento. Capital Intelectual. Capacitação. Incentivos Federais.

## ABSTRACT

The purpose of this research project is to identify if the resources spent through scholarships and removals by the IF Goiano, for the administrative staff of the Rectory to do master's and doctoral programs, have returned in the form of new knowledge and projects, and if there is a management of the knowledge of these skills by the immediate heads. Through a conceptual review in the literature focused on the management of knowledge and intellectual capital, it is sought to demonstrate the importance of knowledge and training of public servants. Applied research is exploratory, using a bibliographical and documentary survey as secondary sources of information. As a primary source, 31 technical administrative staff from the rectory of the IF Goiano were interviewed, who received educational aid and / or moved away to carry out master's and doctoral programs. Also part of the survey were the immediate bosses of qualified servers and unskilled servants *stricto sensu* as factual counter analysis. It is a research with a quantitative and qualitative approach. Quantitative because numerical procedures are used in order to optimize the interpretation of the data collected and to make the results analysis more feasible. Questionnaires with closed questions were applied to the qualified administrative technical servants of the rectory of the IF Goiano and to the servers without qualification. It is qualitative because it lectures on presuppositions achieved through questionnaires with open questions to the two groups of technical administrative servers and interviews with structured questions to their immediate bosses. Based on the incentives offered by the federal government and the data obtained on the return of the training of the technical administrative staff of the IF Goiano's rectory, it was possible to verify the presence of new knowledge obtained by the employees benefited by these incentives. However, regarding the existence of knowledge management, it was observed that in the three groups of the sample there were different perceptions. While the immediate management reports, for the most part, that knowledge management is partially effective, in both groups of servers the aspects related to the non-existence of knowledge management were the most pointed.

**Key words:** Federal Goiano Institute. Knowledge Management. Intellectual Capital. Training. Federal Incentives.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Chefes imediatos x solicitação de participação.....	67
Gráfico 02: Melhorias no setor como motivações para participação em curso <i>stricto sensu</i> .....	67
Gráfico 03: Chefes imediatos x participação na escolha do tema .....	68
Gráfico 04: Chefes imediatos x tema e relação direta.....	69
Gráfico 05: Chefes imediatos x leitura de relatórios.....	69
Gráfico 06: Chefes imediatos x presença na defesa .....	70
Gráfico 07: Chefes imediatos x leitura de dissertações/teses.....	70
Gráfico 08: Chefes imediatos x aprimoramento das atividades.....	71
Gráfico 09: Chefes imediatos x projetos criados pelos servidores.....	72
Gráfico 10: Chefes imediatos x Projetos implantados e em implantação.....	72
Gráfico 11: Chefes imediatos x diferenças no desempenho x servidores.....	74
Gráfico 12: Chefes imediatos x motivação servidores não qualificados.....	75
Gráfico 13: Chefes imediatos x retorno das capacitações <i>stricto sensu</i> .....	75
Gráfico 14: Chefes imediatos x classificação da gestão do conhecimento .....	76
Gráfico 15: Tipo de pós-graduação <i>stricto sensu</i> realizada.....	79
Gráfico 16: Servidor qualificado x programas de capacitação.....	80
Gráfico 17: Servidores qualificados x fatores motivacionais.....	81
Gráfico 18: Temas da pesquisa x participação da chefia imediata.....	82
Gráfico 19: Temas de pesquisa x conhecimento da chefia imediata.....	82
Gráfico 20: Temas de pesquisa x objetivo x melhorias nas atividades do setor.....	83
Gráfico 21: Temas de pesquisa x objetivo x melhorias nas atividades de outro setor.....	84
Gráfico 22: Temas de pesquisa x relação direta com atividades do setor.....	85
Gráfico 23: Temas de pesquisa x relação direta com atividades de outros setores.....	85
Gráfico 24: Temas de pesquisa x objeto de estudo x Instituto Federal Goiano .....	86
Gráfico 25: Novos conhecimentos x melhoria no desempenho das atividades no setor..	87
Gráfico 26: Novos conhecimentos x melhoria no desempenho das atividades em outros setores.....	89
Gráfico 27: Novos conhecimentos x compartilhamento no setor.....	91

Gráfico 28: Novos conhecimentos x compartilhamento em outros setores.....	93
Gráfico 29: Artigos realizados x objeto de estudo IF Goiano.....	94
Gráfico 30: Artigos publicados.....	95
Gráfico 31: Relatórios semestrais entregues às coordenações PIQ e/ou capacitação.....	95
Gráfico 32: Relatórios de desempenho x leitura pela chefia imediata.....	96
Gráfico 33: Defesa da dissertação ou tese x presença da chefia imediata.....	97
Gráfico 34: Defesa da dissertação ou tese x presença de outro superior hierárquico.....	97
Gráfico 35: Leitura da dissertação ou tese x chefia imediata.....	98
Gráfico 36: Leitura da dissertação ou tese x outro superior hierárquico .....	98
Gráfico 37: Leitura da dissertação ou tese x colega de setor.....	99
Gráfico 38: Leitura da dissertação ou tese x colega de outro setor.....	100
Gráfico 39: Projetos realizados x melhorias no setor.....	100
Gráfico 40: Implantação do projeto x setor de lotação.....	101
Gráfico 41: Melhorias nas atividades x implantação do projeto x setor de lotação.....	102
Gráfico 42: Projetos realizados x melhorias das atividades x outros setores.....	103
Gráfico 43: Projetos implantados em outros setores.....	103
Gráfico 44: Projeto implantado x melhorias no setor.....	104
Gráfico 45: Classificação da gestão do conhecimento pelos servidores qualificados.....	105
Gráfico 46: Servidor sem qualificação x interesse na realização de curso stricto sensu....	106
Gráfico 47: Quantidade de servidores x motivação para realização da qualificação.....	106
Gráfico 48: Temas de dissertação ou tese x conhecimento pelos servidores.....	107
Gráfico 49: Servidores x participação em atividades x contribuições para curso.....	108
Gráfico 50: Servidor x motivação para realização de curso stricto sensu x conclusão.....	109
Gráfico 51: Novos conhecimentos dos servidores qualificados x implantação .....	109
Gráfico 52: Servidores x melhorias nas atividades no setor.....	110
Gráfico 53: Servidores x melhorias nas atividades de outros setores.....	111
Gráfico 54: Servidores x conhecimento de projetos implantados.....	112
Gráfico 55: Servidores x classificação da gestão do conhecimento.....	112
Gráfico 56: Dispersão dos valores referentes a cada grupo da amostra.....	119
Gráfico 57: Grupos de servidores x motivação para realização de pós-graduação.....	120
Gráfico 58: Grupo de servidores x classificação da gestão do conhecimento.....	121

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Localidades onde foram constituídas as reitorias dos novos Institutos Federais.....	23
Quadro 02: Estrutura vigente do Instituto Federal Goiano.....	26
Quadro 03: Cursos oferecidos por cada campus do Instituto Federal Goiano.....	27
Quadro 04: Missão, Visão e Valores do Instituto Federal Goiano.....	30
Quadro 05: Servidores que usufruíram da bolsa PIQ com início do curso em 2013 e término em 2017.....	55
Quadro 06: Custos com Bolsas PIQ – Servidores TAE´s (Reitoria e Campi) – Editais de 2013 a 2015.....	58
Quadro 07: Amostragem global.....	66
Quadro 08: Participações na escolha do tema.....	68
Quadro 09: Temas das dissertações e teses que tiveram relação direta com as atividades no setor.....	69
Quadro 10: Quantidade de trabalhos lidos, não lidos e com feedback pelos chefes imediatos.....	71
Quadro 11: Quantidade de citações pelos chefes imediatos x descrição das melhorias.....	71
Quadro 12: Caracterização das melhorias nos setores do IF Goiano.....	89
Quadro 13: Caracterização das melhorias em outros setores do IF Goiano.....	91
Quadro 14: Questões x objetivos específicos.....	115
Quadro 15: Grupos de servidores x melhorias no IF Goiano.....	118
Quadro 16: Grupos de servidores x motivação para realização de pós-graduação <i>stricto Sensu</i> .....	119
Quadro 17: Grupo de servidores x classificação da gestão do conhecimento.....	120

## LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CCDP – Comitê de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal

CEFETS – Centros Federais de Educação Profissional

CEGE – Comitê Executivo do Governo Eletrônico

CF – Constituição Federal

CIS – Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação

CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente

CT-GCIE – Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica

EAD – Educação à Distância

EAFCE – Escola Agrotécnica Federal de Ceres

EC – Emenda Constitucional

EPTs – Escolas Profissionais e Tecnológicas

EMBRAPII – Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial

E-TEC – Escola Técnica Aberta do Brasil

GC – Gestão do Conhecimento

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IF GOIANO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PAC – Plano Anual de Capacitação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PIQ – Programa Institucional de Qualificação

PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos

PROEP – Programa de Expansão da Educação Profissional

TAE's – Servidores Técnico Administrativos em Educação

TI – Tecnologia da Informação

UTFPR – Universidade Tecnológica e Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1 – HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1 Histórico e Caracterização das Instituições Públicas Federais de Ensino do Brasil..</b>	<b>20</b>
<i>1.1.1 Histórico das Instituições Federais de Ensino .....</i>	<i>20</i>
<i>1.1.2 Histórico do Instituto Federal Goiano e sua caracterização .....</i>	<i>25</i>
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Conceitos da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>31</b>
<i>2.1.1 Dados, informação e conhecimento organizacional .....</i>	<i>31</i>
<i>2.1.2 Conceitos de Capital Intelectual .....</i>	<i>34</i>
<i>2.1.3 Gestão do conhecimento.....</i>	<i>36</i>
<i>2.1.4 Gestão do conhecimento no setor público .....</i>	<i>37</i>
<i>2.1.5 Capacitação e qualificação .....</i>	<i>42</i>
<b>3 – LEGISLAÇÃO DA CARREIRA E QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Marcos Legais e Regulatórios da Carreira dos Técnico Administrativos do IF Goiano .....</b>	<b>45</b>
<i>3.1.1 Constituição Federal .....</i>	<i>45</i>
<i>3.1.2 Instrumentos legais utilizados na fomentação da capacitação da administração pública .....</i>	<i>46</i>
<b>3.2 Qualificação dos Servidores Técnico Administrativos do IF Goiano .....</b>	<b>50</b>
<i>3.2.1 Programa de qualificação de servidores do IF Goiano .....</i>	<i>50</i>
<i>3.2.2 Regulamentos que regem os programas de desempenho profissional dos TAE's do IF Goiano .....</i>	<i>52</i>
<i>3.2.3 Programa Institucional de Qualificação (PIQ).....</i>	<i>53</i>
<i>3.2.4 Afastamento integral para qualificação dos TAE's do IF Goiano .....</i>	<i>56</i>
<i>3.2.5 Custos institucionais da qualificação dos servidores TAE's do IF Goiano .....</i>	<i>58</i>
<b>4 – METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Referencial Teórico Metodológico .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2 Sobre a Abordagem da Pesquisa.....</b>	<b>64</b>
<b>4.3 Técnica de Estudo de Caso .....</b>	<b>64</b>
<b>4.4 Sujeitos da Pesquisa .....</b>	<b>65</b>
<b>5 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>

<b>5.1 Identificação das Opiniões dos Chefes Imediatos quanto à Gestão do Conhecimento das Capacitações <i>Stricto Sensu</i> Realizadas pelos Seus Servidores Subordinados.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2 Identificação das Respostas do Questionário Aplicado aos Servidores TAE's Qualificados que Receberam Auxílio Educacional Através de Bolsa PIQ e/ou Afastamentos .....</b>	<b>79</b>
<b>5.3 Identificação das Respostas do Questionário Aplicado aos Servidores TAE's da Reitoria que Não Possuem Qualificação <i>Stricto Sensu</i>.....</b>	<b>105</b>
<b>5.4 Discussão dos Resultados Apresentados.....</b>	<b>114</b>
5.4.1 <i>Análise dos dados relacionados às questões que atendem ao objetivo específico nº 02 da pesquisa.....</i>	<i>115</i>
5.4.2 <i>Análise dos dados relacionados às questões que atendem ao objetivo específico nº03 da pesquisa.....</i>	<i>117</i>
5.4.3 <i>Análise contra factual - grupos de amostragem servidores não qualificados x chefes imediatos x servidores qualificados.....</i>	<i>118</i>
<b>6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA – GRUPO CHEFES IMEDIATOS.....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA ESTRUTURADO – QUESTIONÁRIO GRUPO SERVIDORES TAE'S COM QUALIFICAÇÃO STRICTO SENSU .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA ESTRUTURADO – QUESTIONÁRIO GRUPO DE SERVIDORES TAE'S SEM QUALIFICAÇÃO STRICTO SENSU.....</b>	<b>143</b>

## INTRODUÇÃO

O Estado, caracterizado por Estado de Direito, possui como responsabilidade principal o atendimento e a satisfação das necessidades coletivas. A sua intervenção visa a promoção da igualdade socioeconômica, a regulação do exercício conjunto de direitos, atividades e garantias, objetivando o bem-estar da sociedade e o cumprimento de sua função social (FANUCK, 1986).

Esta pesquisa tem como objeto de estudo o Instituto Federal Goiano (IF Goiano), autarquia federal localizada no estado de Goiás, e como todos os Institutos Federais do Brasil, de suma importância para o desenvolvimento da educação no país.

Dentro da perspectiva de criação dos Institutos Federais (IFES), o autor Zatti (2012) afirma que a implantação da educação profissional e tecnológica através dos Institutos Federais é uma tentativa de superar o histórico dual da educação brasileira que desenvolveu uma educação diferente para os trabalhadores e para as elites. Aos trabalhadores era disponibilizada uma educação profissional com o foco em capacitação, sem oferecer-lhes uma educação de qualidade, legando-os a uma tarefa marginal, distante do mundo da produção científica e cultural. Ainda segundo o autor, o modelo de educação dos Institutos Federais de Educação supera esse modelo dual ao priorizar o ensino técnico integrado ao ensino médio, ao promover a verticalização que possibilita a captação dos princípios científicos e a junção do ensino com o desenvolvimento local e regional, ao promover a capacitação profissional de modo agregado com a educação cultural, política, ética e estética. Zatti (2012) ainda ressalta que através da formação do educando de modo integral e articulado com a formação humana, os Institutos Federais de Educação se tornam um novo paradigma na educação brasileira.

Para Bueno (2015), a criação dos Institutos Federais é considerada um fator estratégico tanto para o desenvolvimento da nação como para o fortalecimento do processo de inserção cidadã para milhões de brasileiros. O IF Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais. Oferece educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada em educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino atendendo, atualmente, mais de vinte e cinco mil alunos. A instituição trouxe o desenvolvimento a todo o estado de Goiás através da oportunidade de jovens e adultos, de sua região e de outras, poderem ter um ensino de alta qualidade gratuito, como também oportunidades de trabalho para a população através de concurso público; o crescimento de pesquisas científicas para o desenvolvimento de toda a região, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população local.

O Instituto Federal Goiano possui como missão a busca pelo provimento de educação profissional de qualidade, visando à formação integral do cidadão para o desenvolvimento da sociedade. Como visão, o IF Goiano visa “consolidar-se como instituição de referência nacional na promoção de educação profissional verticalizada. E por fim, o Instituto possui como valores: ética, respeito à diversidade e ao meio ambiente, comprometimento, gestão democrática, transparência, integração e excelência na atuação.

Atualmente no Instituto Federal Goiano, de acordo com o Relatório de Gestão do exercício de 2016, disponível no site da instituição, há 1294 servidores, sendo 1271 servidores de carreira pertencentes ao quadro de pessoal da instituição, e 18 servidores requisitados em razão de outro órgão ou esfera. A forma de ingresso para participação do quadro de pessoal permanente da instituição é apenas por meio de concurso público. Assim, quando o servidor entra no órgão, ele leva com ele conhecimentos adquiridos ao longo de sua carreira acadêmica e/ou profissional, contribuindo para o desempenho de suas atividades no seu setor e formando através da junção do conhecimento tácito e explícito, o capital intelectual da instituição.

Com a globalização e a facilidade de acesso às informações no mundo contemporâneo, sabe-se que o conhecimento se tornou principal fator de competitividade na economia. Mas para que uma empresa possa manter esta vantagem competitiva no mercado, ela precisa saber administrar o conhecimento que possui. Assim, a gestão do conhecimento é, portanto, uma estratégia essencial para o alcance dos resultados e sucesso de uma organização. Quando a organização administra seu capital intelectual e consegue absorver o conhecimento de seus funcionários, sejam eles adquiridos por meio de cursos e treinamentos ou através dos conhecimentos adquiridos no decorrer da vida profissional de cada um, ela se torna mais competitiva e apresenta resultados mais eficazes.

O governo federal, no âmbito das instituições de ensino propõe planos para que seus servidores possam se capacitar desenvolvendo novas habilidades e levando novos conhecimentos para a instituição. Como um de seus valores está na excelência na atuação, a busca pelo conhecimento por parte dos servidores constitui uma forma de alcance de seus objetivos e de sua missão. Uma das estratégias do governo federal para o alcance da prestação com qualidade dos serviços de educação dos Institutos Federais é fornecer aos servidores incentivos e bolsas de programas de treinamento e qualificação. O Instituto Federal Goiano possui diversos servidores que já foram beneficiados por estes programas. É através de um plano anual de capacitação que são desenvolvidos todos os Editais referentes à capacitação dos servidores da instituição. O plano visa atender as prioridades e demandas institucionais em consonância com os interesses dos servidores da instituição. Um dos principais planos de desenvolvimento e crescimento intelectual

dos servidores do Instituto Federal goiano corresponde à concessão de bolsas para realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado e pós-doutorado), além da autorização de afastamentos para sua realização. Todos estes dispêndios do governo, sejam eles por meio de capital ou tempo objetivam maior qualificação de seus servidores e aumento na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Neste contexto, apresenta-se como tema da pesquisa “Gestão do conhecimento no Instituto Federal Goiano: análise da contribuição das qualificações *stricto sensu* com auxílio financeiro educacional”. Verificando a necessidade da contribuição para uma gestão eficaz dos conhecimentos adquiridos pelos servidores por meio de capacitações, a pesquisa poderá trazer medidas e parâmetros do quanto os recursos que o governo federal realiza, com a concessão de bolsas e afastamentos para as qualificações *stricto sensu*, estão sendo retornados por meio de novos conhecimentos e desenvolvimento de projetos para aumento na qualidade dos serviços prestados pelo Instituto à sociedade. Esta orientanda está lotada no IF Goiano e trabalha como coordenadora da área de capacitação, tendo a possibilidade de acompanhar a execução das políticas e ações de capacitação para os servidores da instituição, surgindo, então, o interesse em conhecer *in loco* por meio da pesquisa científica os resultados que venham corroborar com as proposições da política pública de capacitação e sugerir adequações.

Nesta perspectiva, a pesquisa possui como problema central: os recursos dispendidos através de bolsas e afastamentos pelo Instituto Federal Goiano, para que os servidores técnico administrativos da Reitoria façam programas de mestrado e doutorado, têm retornado em forma de novos conhecimentos e projetos e estes geridos pelas chefias imediatas para melhoria nas atividades da instituição?

De acordo com estas indagações, para o desenvolvimento desta pesquisa, traçou-se como objetivo geral: analisar se os recursos que o Instituto Federal Goiano dedica aos servidores técnicos administrativos da Reitoria, na forma de auxílio educacional com bolsas e afastamentos para cursos de mestrado e doutorado, estão sendo retornados em forma de novos conhecimentos e projetos e estes geridos pelas chefias imediatas para a melhoria nas atividades da instituição.

Como derivados do objetivo geral, foram estabelecidos como objetivos específicos:

- Especificar os programas e incentivos educacionais do Instituto Federal Goiano, bem como as leis, decretos e regulamentos que os regem;
- Identificar se os novos conhecimentos adquiridos pelos servidores técnico administrativos da Reitoria com as qualificações em mestrado e doutorado, através de bolsas e afastamentos, estão sendo aplicados em suas atividades e na implantação de novos projetos;

- Identificar se existe a gestão do conhecimento pelas chefias imediatas dos servidores qualificados.

O trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o histórico e caracterização das instituições públicas federais de ensino e do Instituto Federal Goiano.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico com o objetivo de expor ao leitor os elementos teóricos que norteiam a análise do objeto de pesquisa. Serão apresentados conhecimentos teóricos que delinham a gestão do conhecimento, capital intelectual, capacitação e qualificação.

No terceiro capítulo são apresentados os programas e incentivos educacionais para capacitação dos servidores do IF Goiano, bem como as leis, decretos e regulamentos que os regem. Pretende-se demonstrar também em breve histórico, a quantidade de servidores capacitados com cursos de mestrado e doutorado, que receberam incentivos financeiros e de tempo (afastamentos), nos anos de 2013 a 2017 e os custos despendidos pelo governo com estas capacitações.

No quarto capítulo é realizada a caracterização metodológica da pesquisa que se constitui em pesquisa quanti-quali na modalidade de estudo de caso. A pesquisa abrange os servidores que receberam incentivo com auxílio financeiro (bolsas) e/ou foram contemplados por meio de editais de afastamento para realização dos cursos de mestrado e doutorado no período do 1º semestre de 2013 (semestre ao qual iniciou os editais de bolsas para capacitação) ao 2º semestre de 2017, e seus respectivos chefes imediatos. Como análise contra factual, foram pesquisados alguns servidores que não possuem qualificação *stricto sensu*. Fizeram parte da pesquisa 31 servidores, com qualificação *stricto sensu* e carreira técnico-administrativa, 12 chefes imediatos, e 11 servidores sem qualificação *stricto sensu*, ambos lotados na Reitoria do Instituto Federal Goiano. Como procedimento técnico, foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas aos servidores qualificados e sem qualificação. Aos chefes imediatos será realizada entrevista estruturada. Através dos questionários, foram verificadas as motivações para o ingresso nos cursos de qualificação *stricto sensu* de cada servidor, se os temas das dissertações e teses possuem relação direta com suas atividades na instituição, as aplicabilidades das capacitações de cada servidor no seu ambiente de trabalho e se houve implementação de novos projetos. Aos chefes imediatos, as entrevistas estruturadas possuem o objetivo de verificar se há a gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* de seus subordinados. Na análise contra factual aos servidores sem qualificação, o questionário abrangerá questões semelhantes aos dos servidores qualificados e seus chefes imediatos.

No quinto capítulo são apresentados a análise e discussão dos dados coletados, juntamente com a análise contra factual. No sexto e último capítulo, tem-se as considerações finais com um breve resumo dos capítulos anteriores e sugestões para o melhor aproveitamento dos novos conhecimentos adquiridos com as qualificações *stricto sensu* dos servidores do IF Goiano.

## **1 – HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO**

### **1.1 Histórico e Caracterização das Instituições Públicas Federais de Ensino do Brasil**

#### 1.1.1 Histórico das Instituições Federais de Ensino

Com o objetivo de contextualizar o surgimento e a evolução do modelo político-pedagógico no Brasil, no que se refere ao processo de implantação e expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e subsequente criação do Instituto Federal Goiano no Estado de Goiás, faz-se necessário a apresentação de um breve histórico desta modalidade de educação profissional no país.

Os Institutos Federais tiveram sua origem nas primeiras escolas de caráter profissional no país. Foram implantadas 19 Escolas de Aprendizes Artífices, no ano de 1909, pelo Decreto n. 7.566 de 23 de setembro, no governo do presidente Nilo Peçanha (BRASIL, 1909). Sobre este fato, o Ministério da Educação, no ano de 2010, afirma que a criação de um conjunto de escolas de Aprendizes Artífices tinha como objetivo fornecer meios às classes menos favorecidas que pudessem garantir o seu sustento e oportunidades de qualificação profissional, contribuindo para um controle social através de uma política de caráter moral-assistencialista. O objetivo do Governo era atender às demandas do setor produtivo, em um momento de desvio do eixo da atividade agroexportadora para a industrial, mais precisamente no período entre 1930 e 1945, fomentando o desenvolvimento do capitalismo industrial da nação, com forte apoio estatal, através da formação de cidadãos úteis à nação, ou seja, mão de obra qualificada (BRASIL, 2010). O documento ainda reitera:

A existência das escolas públicas profissionalizantes, de forma explícita, vai ao encontro dos interesses do capital industrial, segundo o novo modelo de desenvolvimento. Em decorrência do processo de mudança da sociedade, essas escolas vão se posicionando, de forma mais direta, vinculadas às políticas de desenvolvimento econômico, aspecto esse que consagrou a sua mais visível referência: qualificar mão de obra tendo em vista o seu papel estratégico para o país, característica típica de governos no estado capitalista moderno no que concerne a sua relação com o mercado, objetivo que se complementa com a manutenção, sob controle social, dos excluídos dos processos de produção (BRASIL, 2010, p. 10).

Estas instituições eram inicialmente subordinadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio. Em 1930, elas passam a ser supervisionadas pelo Ministério da Educação e Saúde Pública e em 1937, são transformadas nos Liceus Industriais. Em seguida, o ensino profissional passa a ser considerado de nível médio, podendo os egressos finalizar o curso técnico e ingressarem no ensino superior. Em 1942, através do Decreto n. 4127, os Liceus Industriais passam a ser escolas industriais e técnicas (PACHECO, 2011). Assim, as escolas passam a oferecer formação profissional em nível equivalente ao do secundário, iniciando formalmente a inserção do ensino industrial à rede de ensino de todo o país. De acordo com Kuenzer (1991, p.7) “todas as escolas criadas em 1909 passam a oferecer cursos técnicos, além dos cursos industriais básicos e dos cursos de aprendizagem”.

No ano de 1959, as escolas técnicas passam a ser configuradas como autarquias. Com o passar dos anos, uma rede de escolas agrícolas – Escolas Agrotécnicas Federais – vão se constituindo em um modelo de escola-fazenda, vinculadas ao Ministério da Agricultura. Em 1967, essas escolas-fazenda passam a ser subordinadas ao Ministério da Educação e Cultura. Finalmente, em 1978, as escolas federais do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná são transformadas em Cefets (Centros Federais de Educação Tecnológica) e equiparam-se aos centros universitários (PACHECO, 2011). De acordo com o Ministério da Educação essa mudança proporciona às estas instituições a possibilidade de atuação em níveis mais elevados da formação profissional, pois com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira em 1971, esta transformou todo currículo de segundo grau em técnico-profissional, aumentando expressivamente o número de matrículas e implantação de novos cursos técnicos (BRASIL, 2010). Na década de 90, começa a surgir a preocupação de algumas destas instituições em promover uma reforma curricular que não se limitasse a apenas novos currículos técnicos, mas também a formação de uma política que se alinhasse às demandas regionais e locais.

Em 1994 é criada a Lei Federal nº 8.984 que instituiu no país o Sistema Nacional de Educação Tecnológica que transforma todas as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), abrindo caminho para a integração das escolas agrotécnicas federais neste processo. Neste contexto, são iniciadas as ações para a constituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2010). Em 20 de novembro de 1996 é criada a Lei 9.394 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Em 1997, o Decreto 2.208 regulamenta a educação profissional e cria o Programa de Expansão da Educação Profissional (Proep).

De acordo com o Ministério da Educação, em meados de 2003, a prioridade econômica da educação profissional do governo federal dá lugar à responsabilidade social. A vertente da qualidade social torna-se o foco da educação profissional. O governo federal passa a dialogar e incentivar esta estrutura conceitual e reconhece o grande potencial estratégico, a qualidade de trabalho e a capacidade das instituições federais de ensino técnico e tecnológico. Sob este aspecto:

Essas instituições passariam a ocupar-se, de forma substantiva, de um trabalho mais contributivo, intrinsecamente voltado para o desenvolvimento local e regional, aprendendo desenvolvimento local e regional como a melhoria do padrão de vida da população de regiões geograficamente delimitadas. (BRASIL, 2010, p. 14).

O Estado, em seu esforço na consolidação das EPTs (Escolas Profissionais e Tecnológicas) em todo o país, articula suas ações com foco no desenvolvimento regional e consolida esta modalidade de educação como política pública, evidenciando as inter-relações do sistema educativo e de outros sistemas sociais (BRASIL, 2004).

O governo, entretanto, objetiva alinhar esta modalidade, que está orientada para a formação integral de cidadãos trabalhadores, às políticas de contribuição para o desenvolvimento de setores produtivos, sociais, culturais e associações a projetos de desenvolvimento socioeconômico em âmbito local e regional (BRASIL, 2010).

Afirma-se que a questão é política e não acadêmica, tratando-se de finalidades estratégicas (BRASIL, 2004). É neste contexto que se inicia a ampliação do número de escolas federais de educação profissional e tecnológica. A primeira fase de expansão foi iniciada em 2005/2006. Instituiu-se pela Lei 11.195, que a expansão da oferta da educação profissional preferencialmente ocorrerá em parceria com Estados, Municípios e Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais, que serão responsáveis pela manutenção e gestão dos novos estabelecimentos de ensino. Nesta primeira fase, houve a construção de 60 novas unidades de ensino pelo Governo Federal. O Cefet de Paraná passa a ser Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Em 2006 é criado o Decreto 5.773 que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Em 2007, é criado o Decreto 6.302 que institui no âmbito do Ministério da Educação, o Programa Brasil Profissionalizado, com o intuito de estimular o ensino médio integrado à educação profissional,

ênfatizando a educação científcia e humanística, através da articulação entre formação geral e educação profissional no contexto dos arranjos produtivos e das vocações locais e regionais.

No mesmo ano, foi criado o Decreto 6.095 que estabeleceu as diretrizes de integração das instituições federais de educação tecnológica que fariam nascer os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, compondo assim a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (BUENO, 2015). Em 2008, portanto, é promulgada a Lei 11.892 que institui a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída por 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a Universidade Tecnológica e Federal do Paraná – UTFPR, os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET – RJ e de Minas Gerais – CEFET – MG e 25 escolas técnicas vinculadas às Universidades Federais (BUENO, 2015). Segue abaixo quadro com as localidades das reitorias dos Institutos Federais:

<b>Instituição</b>	<b>Sede da Reitoria</b>
Instituto Federal do Acre	Rio Branco
Instituto Federal de Alagoas	Maceió
Instituto Federal do Amapá	Macapá
Instituto Federal do Amazonas	Manaus
Instituto Federal da Bahia	Salvador
Instituto Federal Baiano	Salvador
Instituto Federal de Brasília	Brasília
Instituto Federal do Ceará	Fortaleza
Instituto Federal do Espírito Santo	Vitória
Instituto Federal de Goiás	Goiânia
Instituto Federal Goiano	Goiânia
Instituto Federal do Maranhão	São Luís
Instituto Federal de Minas Gerais	Belo Horizonte
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	Montes Claros
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	Juiz de Fora
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	Pouso Alegre
Instituto Federal do Triângulo Mineiro	Uberaba
Instituto Federal de Mato Grosso	Cuiabá
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	Campo Grade
Instituto Federal do Pará	Belém
Instituto Federal da Paraíba	João Pessoa

Instituto Federal de Pernambuco	Recife
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	Petrolina
Instituto Federal do Piauí	Teresina
Instituto Federal do Paraná	Curitiba
Instituto Federal do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Instituto Federal Fluminense	Campos dos Goytacazes
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves
Instituto Federal Farroupilha	Santa Maria
Instituto Federal Sul-rio-grandense	Pelotas
Instituto Federal de Rondônia	Porto Velho
Instituto Federal de Roraima	Boa Vista
Instituto Federal de Santa Catarina	Florianópolis
Instituto Federal Catarinense	Blumenau
Instituto Federal de São Paulo	São Paulo
Instituto Federal de Sergipe	Aracaju
Instituto Federal do Tocantins	Palmas

Quadro 01: Localidades onde foram constituídas as reitorias dos novos Institutos Federais  
 Fonte: Pacheco (2011)

A Lei 11.892 de 29/12/2008 estabelece as finalidades e características dos Institutos Federais como:

- I- Ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional.
- II- Desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiares regionais;
- III- Promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV- Orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
- V- Constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI- Qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo

- capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII- Desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
  - VIII- Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
  - IX- Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (Art. 6º da Lei 11.892 de 29/12/2008).

A referida Lei, ainda estabelece em seu artigo 7º, os seguintes objetivos dos Institutos Federais:

- I- Ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- II- Ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- III- Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV- Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;
- V- Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e
- VI- Ministrar em nível de educação superior:
  - a) Cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;
  - a) Cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;
  - b) Cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;
  - c) Cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e
  - d) Cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica (Art. 7º da Lei 11.892 de 29/12/2008).

### 1.1.2 Histórico do Instituto Federal Goiano e sua caracterização

O Instituto Federal Goiano foi criado pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, juntamente com outros 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Sua formação

começou com a integração dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) de Rio Verde, de Urutaí com sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos e a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCE). A Reitoria do Instituto Federal Goiano é o órgão de administração central e localiza-se na cidade de Goiânia, capital do Estado de Goiás. A instituição possui ao todo 12 unidades no Estado, conforme demonstra o quadro 02:

<b>Região</b>	<b>Campus/Reitoria</b>	<b>Situação</b>
Região Nordeste	Campos Belos	Em atividade
Sudeste	Catalão	Campus Avançado em atividade
Região Central (Vale do São Patrício)	Ceres	Em atividade
Leste	Cristalina	Campus Avançado em atividade
Sudeste	Ipameri	Campus Avançado em atividade
Oeste	Iporá	Em atividade
Central	Hidrolândia	Campus Avançado em atividade
Sul	Morrinhos	Em atividade
Nordeste	Posse	Campus Avançado em atividade
Sudoeste	Rio Verde	Em atividade
Central	Trindade	Em atividade
Sudeste (Região da estrada de ferro)	Urutaí	Em atividade
Central	Reitoria	Em atividade

Quadro 02: Estrutura vigente do Instituto Federal Goiano

Fonte: Elaboração pela autora a partir de dados do IF Goiano (2017).

Além dos campi citados acima, o Instituto Federal Goiano, recentemente, conquistou o credenciamento da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) e instalou um Polo de Inovação na cidade de Rio Verde, reunindo pesquisadores do Campus Rio Verde e do Polo de Inovação. A Embrapii possui como objetivo o fomento da cooperação entre instituições de pesquisa tecnológica e a indústria. O Polo do IF Goiano entrará com projetos desenvolvidos a partir de demandas do setor agroindustrial e serão financiados por recursos de empresas interessadas e da própria Embrapii. O IF Goiano contribui com o investimento oferecendo laboratórios, horas de trabalho dos pesquisadores, bolsas para alunos, dentre outros (IF GOIANO, 2017).

Por ser uma autarquia federal e com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, o Instituto Federal Goiano equipara-se às universidades federais. A instituição oferece educação superior, prevalecendo os cursos de tecnologia na área

de agropecuária, cursos de bacharelado e licenciatura. Oferece ainda educação profissional técnica de nível médio na forma integrada por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos (Proeja). O Instituto também oferece cursos de pós-graduação. Hoje conta com três cursos de mestrado e é o único do país a ofertar curso de doutorado. Em 2012, a instituição aderiu a Escola Técnica Aberta do Brasil (e-tec) e passou a ofertar sete Cursos Técnicos na modalidade semipresencial, educação à distância (EaD), com o intuito de atingir regiões que não possuem oportunidades de formação para sua população. Hoje, oferta cursos em EaD em mais de 60 municípios do estado através de 55 polos com mais de 10.000 estudantes matriculados (IF GOIANO, 2017). O quadro 03 demonstra os cursos oferecidos por cada campus da Instituição:

<b>Campus Campos Belos</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Técnico Integrado em Informática para Internet; Agropecuária – Integrado ao Ensino Médio; Informática – Integrado ao Ensino Médio; Administração, Meio Ambiente e Segurança do Trabalho – Modalidade EAD Comércio
<b>Pós-Graduação</b>	Especialização de Ensino de Humanidades
<b>Campus Catalão</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Mineração Informática
<b>Pós-Graduação</b>	Especialização de Ensino em Ciências e Matemática
<b>Campus Ceres</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Informática para Internet Meio Ambiente Administração Agropecuária
<b>Curso Superior</b>	Agronomia Ciências Biológicas Química Sistemas de Informação Zootecnia
<b>Pós-Graduação</b>	Mestrado Profissional em Irrigação no Cerrado
<b>Campus Avançado Cristalina</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Agropecuária Integrado ao Ensino Médio Informática Informática Integrado ao Ensino Médio
<b>Formação Inicial e Continuada</b>	Projeto Pedagógico do Curso de Formação Inicial e Continuada em Inglês Reestruturação e Formação da 1º Turma da Guarda Civil Municipal de Cristalina
<b>Campus Avançado Hidrolândia</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Agropecuária Manutenção e Suporte em Informática Agropecuária Integrado ao Ensino Médio

	Manutenção e Suporte em Informática
<b>Campus Avançado Ipameri</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Rede de Computadores Administração Comércio
<b>Curso Superior</b>	Tecnologia em Gestão Comercial Segunda Licenciatura em Pedagogia
<b>Pós-Graduação</b>	Especialização em Docência do Ensino Superior
<b>Campus Iporá</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Desenvolvimento de Sistemas Secretariado Química Informática Agropecuária
<b>Curso Superior</b>	Química Análise e Desenvolvimento de Sistemas Agronomia Agronegócio
<b>Pós-Graduação</b>	Especialização em Ensino de Humanidades (Lato Sensu) Especialização em Ensino de Ciências e Matemática (Lato Sensu)
<b>Cursos de Qualificação</b>	Qualificação em Administração
<b>Campus Morrinhos</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Informática Alimentos Agropecuária Agroindústria
<b>Cursos Superiores</b>	Ciência da Computação Sistemas para Internet Alimentos Zootecnia Química Pedagogia Agronomia
<b>Pós-Graduação</b>	Especialização em Ensino de Ciências e Matemática (Lato Sensu) Mestrado Profissional em Olericultura
<b>Campus Posse</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Agropecuária Integrado ao Ensino Médio Administração Agropecuária Informática
<b>Cursos Superiores</b>	Bacharelado em Agronomia
<b>Pós-Graduação</b>	Ensino de Humanidades
<b>Campus Rio Verde</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Segurança do Trabalho Química Informática Contabilidade Biotecnologia Alimentos Agropecuária Administração

<b>Graduação</b>	Bacharelado em Ciência da Computação Zootecnia Saneamento Ambiental Bacharelado em Ciências Biológicas Química Engenharia de Alimentos Engenharia Civil Engenharia Ambiental Licenciatura em Ciências Biológicas Agronomia Agronegócio
<b>Pós-Graduação</b>	Mestrado em Agroquímica Mestrado em Biodiversidade e Conservação Mestrado em Bioenergia e Grãos Mestrado em Engenharia Aplicada e Sustentabilidade Mestrado em Tecnologia de Alimentos Mestrado em Zootecnia Mestrado e Doutorado em Ciências Agrárias Doutorado em Biotecnologia e Biodiversidade
<b>Proeja</b>	Habilitação Técnico em Administração Habilitação Técnico em Edificações Habilitação Técnico em Alimentos Habilitação Técnico em Agropecuária
<b>Campus Trindade</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Informática para Internet Eletrotécnica Edificações Automação Industrial
<b>EAD</b>	Técnico em Segurança do Trabalho Técnico em Edificações Técnico em Eletrotécnica Técnico em Informática para Internet
<b>Pós-Graduação</b>	Especialização em Ensino de Humanidades (Lato Sensu)
<b>Campus Urutaí</b>	
<b>Curso Técnico</b>	Informática Biotecnologia Agropecuária
<b>Cursos Superiores</b>	Sistemas de Informação Bacharelado em Ciência de Tecnologia de Alimentos Análise e Desenvolvimento de Sistemas Química Medicina Veterinária Matemática Gestão de Tecnologia da Informação Engenharia Agrícola Ciências Biológicas Agronomia
<b>Pós-Graduação</b>	Mestrado Profissional em Proteção de Plantas Mestrado Profissional em Conservação de Recursos Naturais do Cerrado Especialização em Ensino de Humanidades (Lato Sensu) Documentos

Quadro 03: Cursos oferecidos por cada campi do IF Goiano

Fonte: Elaboração pela autora a partir de dados do IF Goiano (2017).

O Instituto Federal Goiano possui como missão, visão, valores e estrutura organizacional:

<b>Missão</b>	Promover educação profissional de qualidade, visando a formação integral do cidadão para o desenvolvimento da sociedade.
<b>Visão</b>	Consolidar-se como instituição de referência nacional na promoção de educação profissional verticalizada.
<b>Valores</b>	Ética Respeito à diversidade e ao meio ambiente Comprometimento Gestão Democrática Transparência Integração Excelência na atuação

Quadro 04: Missão, Visão e Valores do IF Goiano

Fonte: Elaboração pela autora a partir de dados do IF Goiano (2017).

A instituição possui a seguinte estrutura organizacional:

- Reitor
- Chefe de Gabinete
- Pró-Reitoria de Administração
- Pró-Reitoria de Ensino
- Pró-Reitoria de Extensão
- Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
- Auditoria Geral
- Coordenação de Assuntos Internacionais
- Coordenação Geral de Comunicação Social e Eventos
- Diretoria de Assistência Estudantil
- Núcleo de Educação a Distância
- Procuradoria Federal
- Direção Geral do Campus Campos Belos
- Direção Geral do Campus Avançado Catalão
- Direção Geral do Campus Ceres
- Direção Geral do Campus Cristalina
- Direção Geral do Campus Avançado Hidrolândia
- Direção Geral do Campus Avançado Ipameri
- Direção Geral do Campus Avançado Iporá
- Direção Geral do Campus Morrinhos
- Direção Geral do Campus Posse
- Direção Geral do Campus Rio Verde
- Direção Geral do Campus Trindade
- Direção Geral do Campus Urutaí

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos da Gestão do Conhecimento**

#### **2.1.1 Dados, informação e conhecimento organizacional**

Desde os primórdios até a sociedade atual, a quantidade de informações geradas para o desenvolvimento mundial tem se tornado cada vez maior. Neste contexto, o gerenciamento destas informações a fim de transformá-las em conhecimento constitui um grande desafio para as organizações. Assim como o setor privado, o setor público também deve se preocupar na atualização do conhecimento de suas funções para a otimização e melhores resultados de seus serviços. Drucker (2008) confirma estes fatos argumentando que o recurso econômico básico de uma organização não é o capital, os recursos naturais ou tampouco a mão de obra, mas sim o conhecimento, que pode ser aplicado através da produtividade e da inovação para a criação de valor.

Nesse sentido, Takeuchi e Nonaka (2008, p.39) afirmam que “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Os autores ainda ressaltam que as empresas que criam com constância novos conhecimentos são as mais bem-sucedidas. Através de sua disseminação, os incorporam em novos produtos e tecnologias, transformando a inovação em seu um negócio constante. De acordo com Stewart (1998), a empresa que não gerencia seu conhecimento não está atenta ao negócio. Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que o processo de inovação das organizações não é algo de fora para dentro apenas, com o intuito de solucionar problemas e adaptar às mudanças do ambiente, mas também criam novos conhecimentos, de dentro para fora, visando redefinir problemas e soluções e recriar seu ambiente. Ainda segundo o autor “criar novos conhecimentos significa, bem literalmente, recriar a empresa e todos nela em um processo de auto renovação pessoal e organizacional sem interrupções” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 41).

Para se compreender o processo de Gestão do Conhecimento, é importante conceituar conhecimento e diferenci-lo de dados e informações. De acordo com Davenport e Prusak (1999, p.2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.”

Os mesmos autores diferem dados de informação, caracterizando-a como uma mensagem na forma de uma comunicação audível ou visível ou na forma de um documento. Para se ter uma mensagem, são necessários um emissor e um receptor. Ela possui como

finalidade a mudança do modo como o destinatário enxerga algo, exercendo sobre ele um impacto sobre seu comportamento. (DAVENPORT E PRUSAK, 1999).

De acordo com Machlup (1983 *apud* TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 56):

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. Assim, a informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento. Ela afeta o conhecimento, acrescentando algo a ele ou reestruturando-o.

Nesta perspectiva, Neto (2008) afirma que a busca de informação no ambiente possui como objetivo a redução de incertezas. Os gerentes e tomadores de decisões devem coletar, tratar, organizar interpretar e disseminar sinais e mensagens criados pelas mudanças, eventos e tendências no ambiente.

Para Pacheco *et al* (2009, p.29):

A organização tem o papel constitutivo de sistematizar informações e dados, além de fomentar um ambiente propício ao aprendizado, por meio de ações democráticas e diferenciadas, tais como o incentivo ao aprendizado coletivo, debates, oficinas, *job rotation*, comunidades virtuais ou de práticas, entre outras.

Segundo Dretske (1981 *apud* TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 56), “a informação é uma mercadoria capaz de produzir conhecimento, e a informação incluída em um sinal é o que podemos aprender dela. O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação”.

De acordo com Rosini e Palmisano (2012, p. 104):

O conhecimento, de forma genérica, pode ser definido como aquilo que se sabe sobre algo ou alguém e que foi obtido por meio de teorias, práticas, hipóteses, conceitos, procedimentos, observações, teoremas e princípios, entre outros. O conhecimento é determinado por um ato intencional, isto é, pela transformação de dados e informações que, a partir de um processo mental, produzirá novos saberes.

Para Davenport e Prusak (1999), o conhecimento é o conjunto de experiências, valores, informação contextual e insight experimentado. Ele se desenvolve com o passar dos anos através da experiência, composta pela absorção de cursos, livros, mentores e aprendizado informal. Drucker (*apud* DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. xiv) identificou o conhecimento como “a nova base da concorrência na sociedade pós-capitalista”. E Romer (*apud*

DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. xiv) denominou o conhecimento “como o único recurso ilimitado, o ativo que aumenta com o uso”.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), apenas os indivíduos podem criar o conhecimento em uma organização, não podendo esta criá-lo por si mesma. Logo, é de grande importância que a organização forneça apoio e estímulo para as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos. Através da amplificação do conhecimento criado pelos indivíduos, sendo por meio de diálogo, discussão, compartilhamento de experiências, a organização possibilita que ele se cristalice no nível de grupo. Ainda segundo os autores, “o que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 24). A junção, portanto, do tácito e do explícito forma o novo conhecimento.

A fim de estabelecer o entendimento da gestão do conhecimento, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 20) descrevem os conceitos de conhecimento tácito e explícito como:

O conhecimento explícito é formal e sistemático. Por essa razão, pode ser facilmente comunicado e compartilhado, seja nas especificações do produto ou em uma fórmula científica ou programa de computador. O conhecimento tácito é altamente pessoal. É difícil de formalizar e, por isso, difícil de comunicar aos outros. O conhecimento tácito também está profundamente enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo em um contexto específico – um artesanato ou profissão, uma determinada tecnologia ou mercado de produto ou as atividades de um grupo ou equipe de trabalho. (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 20).

De acordo com Michael Polanyi (1996, *apud* TAKEUCHI; NONAKA, 2008), considerando uma visão epistemológica, o conhecimento tácito é difícil de ser formalizado e comunicado pois é um conhecimento pessoal e específico ao contexto. Já o conhecimento explícito é codificado e transmissível através de linguagem formal e sistemática.

O maior desafio da Gestão do Conhecimento é tornar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, disponível para todos os membros de uma organização. Ao encontro disso, Takeuchi e Nonaka (2008), destacam a importância de uma conversão do conhecimento tácito (individual), em conhecimento explícito (disponível e compreensível). Conforme os autores, a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito deve acontecer por meio de quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Internalização e Combinação. O processo de criação do conhecimento inicia-se na socialização e passa pelos quatro modos conforme abaixo:

Socialização: compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta. Externalização: articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão. Combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação. Internalização: aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 23).

Entende-se que ambos os conhecimentos, tácito e explícito, são importantes para a formação do capital intelectual de uma organização. Esta, tem como papel na criação do conhecimento, o desenvolvimento de métodos e estratégias que garantem a transmissão de novos conhecimentos aos seus colaboradores, e assim, acumulá-lo de forma individual e formando um capital intelectual forte, competitivo e apto a ultrapassar metas e alcançar desafios neste mundo cada dia mais inovador e com uma economia altamente dinâmica e mutável.

O Instituto Federal Goiano, conforme citado anteriormente, possui como forma de ingresso de seus servidores, o concurso público. Logo, para cada cargo concorrido, o servidor aprovado carrega consigo todo seu conhecimento tácito, adquirido ao longo de sua trajetória profissional. Com o início de suas atividades, o servidor recebe treinamentos e orientações, já estabelecidos através de normas, regulamentos, leis, decretos e mapeamento de processos, o que corresponde todo o conhecimento explícito desenvolvido ao longo dos anos após sua criação. Porém, para que a instituição possa inovar e atingir seus objetivos, o governo investe na capacitação destes servidores a fim de aumentar seu capital intelectual. Assim os servidores podem transformar o conhecimento tácito (individual) adquiridos por estas capacitações em conhecimento explícito, a toda equipe institucional, e por fim contribuir para a melhoria da qualidade nas atividades por eles desenvolvidas e cumprimento de sua missão, tendo como maior beneficiário a sociedade.

### 2.1.2 Conceitos de capital intelectual

Para Edvisson e Malone (1998, *apud* FIALHO *et al*, 2006), o capital intelectual é um conjunto de matéria intelectual: conhecimento, informação, destreza profissional, propriedade intelectual, experiência, e tecnologia organizacional que juntas geram riqueza e possibilitam a obtenção de vantagem competitiva. Segundo os autores, o capital intelectual corresponde ao conjunto de ativos intangíveis, conhecimento tácito e explícito, gerando valor econômico para as organizações.

Hugh MacDonald (*apud* STEWART, 1998, p. 60), define capital intelectual como “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem

diferencial”. Em outras palavras, de acordo com Stewart (1998, p. 60), “a soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva”. No Instituto Federal Goiano, como órgão público, ao contrário de vantagem competitiva e obtenção de lucros, o capital intelectual de seus servidores cria o diferencial na prestação dos serviços prestados à sociedade. Quanto maior seu capital intelectual, maior a qualidade no desenvolvimento de suas atividades e cumprimento de sua missão, visão e objetivos. Logo, quem ganha com o aumento do capital intelectual dos servidores é a população, através de serviços públicos efetivos, ao contrário das organizações privadas, onde quem ganha são seus acionistas.

Nesta perspectiva, Pacheco *et al* (2009) considera que cada pessoa possui um potencial individual, formando assim o capital intelectual da organização. Cada uma aprende de forma contínua através de dados, trocas e informações. Assim, por meio de seus talentos, agregam maior valor na medida em que são reconhecidas e estimuladas em seus ambientes de trabalho.

Para Sveiby (1998, *apud* ROSINI; PALMISANO, 2012), o principal ativo em uma organização aprendiz é o seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é essencialmente a fonte básica da sua formação. O autor Waistell (2001, *apud* ROSINI E PALMISANO, 2012) ressalta ainda que as equipes de alta direção das organizações devem ativamente reter e gerenciar seu capital intelectual, para que assim possam alcançar sucesso em suas atividades.

De acordo com Stewart (1998, p. 53), “a gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo”. O mesmo autor afirma que para que as empresas possam aproveitar ao máximo suas ideias, é necessário que seus líderes entendam como e por que seu capital intelectual deixou de ser gerenciado e os custos dessa negligência (dinheiro mal gasto e oportunidades não abraçadas). Ainda segundo o autor “encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países” (STEWART, 1998, p. 11).

Gerenciar o capital intelectual de uma organização tem sido um grande desafio para seus gestores. Saber aproveitar todo o conhecimento de cada indivíduo que trabalha na empresa significa que esta poderá ter maiores chances de sobreviver com sucesso no mercado global. O mesmo acontece aos órgãos públicos. Sabe-se que muitos gestores públicos não conseguem gerir seu capital intelectual, e assim, provocam atrasos e má-prestação dos serviços públicos à sociedade.

### 2.1.3 Gestão do conhecimento

Após a conceituação de dados, informação, conhecimento e capital intelectual, pode-se conceituar a principal palavra-chave desta pesquisa: a Gestão do Conhecimento (GC). Assunto de muitas discussões nos últimos tempos, a gestão do conhecimento tem sido cada vez mais focada por autores diversos e fator de destaque nas organizações privadas e no setor público.

Segundo Fialho *et al* (2006, p. 84) “a Gestão do Conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa”. De acordo com Santos (2000, *apud* FIALHO *et al*, 2006, p. 84):

A Gestão do Conhecimento trata das questões críticas de adaptação, sobrevivência e competência organizacional face às mudanças. Tem como objetivo reunir processos organizacionais que produzam combinações sinérgicas entre dados, capacidade de processamento de informações e capacidade criativa e inovadora das pessoas. Tem como missão orientar a empresa para produzir conhecimento e descobrir maneiras para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento.

De acordo com Terra (2006 *apud* VOGEL, 2015), o conhecimento tem se tornado fator de grande importância para o desenvolvimento nas organizações. Segundo o autor, com a abertura econômica do país, o conhecimento se tornou imprescindível para que as organizações se tornem mais competitivas no mercado global. O autor ressalta que a Gestão do Conhecimento não se resume em investimento em tecnologia e gerenciamento de inovação, pois ela passa pelo entendimento das características e demandas do ambiente competitivo e também pela compreensão das necessidades individuais e coletivas interligadas aos processos de criação e aprendizado.

Para Davenport e Prusak (1998, *apud* ROSINI; PALMISANO, 2012), a gestão do conhecimento nas organizações pode ser encarada como um fator importante análogo à sua qualidade total. Vinculado a isso, Rosini e Palmisano (2012) afirmam que o investimento na gestão do conhecimento só é válido se a empresa possuir visão a longo prazo, com o objetivo de estar no mercado por longos anos. Os autores ainda destacam que o conhecimento dos indivíduos de uma organização deve fazer parte de seu modelo de negócio e a gestão deste conhecimento deve agregar valor aos seus clientes. Só assim a empresa deixará de focar em estratégias imediatas, passando a ter estratégias que a façam sobreviver no mundo competitivo.

Nesse sentido, Neto (2008, p. 38) defende que “um dos objetivos da gestão do conhecimento organizacional é favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis”.

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998, *apud* ROSINI; PALMISANO, 2012), a gestão do conhecimento envolve em geral as seguintes atividades: compartilhamento do conhecimento interno, atualização do conhecimento, processamento e aplicação do conhecimento para algum benefício da empresa, encontro de conhecimentos internos, aquisição de conhecimentos externos, reutilização do conhecimento, criação de novos conhecimentos e compartilhamento do conhecimento com a comunidade externa à organização. Os mesmos autores destacam princípios de gerenciamento do conhecimento que possibilitam a eficácia na organização:

1. Promover a consciência do valor do conhecimento buscado e certa vontade de investir no processo que irá gerar;
2. Identificar quais os trabalhadores de conhecimento-chave que possam se reunir em um esforço de implementação;
3. Enfatizar o potencial criativo inerente à complexidade e diversidade de ideias, vendo diferenças como positivas em lugar de fontes de conflito, evitando respostas simples para questões complexas;
4. Tornar a necessidade de geração do conhecimento clara para encorajar, recompensar e dirigi-la a um objetivo comum (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 128).

Através dos estudos, nota-se que para que a gestão do conhecimento seja eficiente e eficaz, todos os colaboradores devem ser conscientizados da sua importância. A cultura organizacional possui forte papel nesta gestão. Se a organização possuir gestores que estejam engajados na implantação de uma gestão com foco no conhecimento de seus colaboradores, todos estes também se envolverão no processo e juntos poderão levar a organização ao cumprimento de sua missão, visão e objetivos.

#### 2.1.4 Gestão do conhecimento no setor público

A fim de entender a gestão do conhecimento na administração pública, faz-se necessário primeiramente conhecer o conceito de administração pública. Segundo Batista:

É o conjunto de entidades que compõe o Estado, voltados para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, está formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e

municipal) (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, p. 54, apud BATISTA, 2012, p.15).

De acordo com Angeloni (2008), as organizações públicas se diferenciam das organizações privadas tradicionais por objetivos substanciais. Enquanto as organizações privadas buscam principalmente a maximização dos lucros e a criação de riquezas para seus acionistas, as organizações públicas buscam o alcance da efetividade das ações públicas a fim de alcançar as necessidades da sociedade e de inserir o país na economia global.

Para Lima (2012), a Administração Pública tem considerado o conhecimento como um importante recurso estratégico e seu uso necessário para a potencialização das ações públicas e melhorias no setor.

Vinculado a isso, Angeloni (2008) afirma que por estes fatores, os objetivos da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas ultrapassam os paradigmas do desenvolvimento de estratégias, ferramentas e metodologias para uso interno da organização a fim de torná-la mais competitiva. A autora ressalta que as estratégias da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas devem ser elaboradas com o objetivo de melhoria da gestão de seus ativos do conhecimento e através disso, promover formas de interação com a sociedade, possibilitando a participação desta no processo de criação de conhecimento coletivo.

Nesse sentido Mendes (2006) destaca que para que a gestão do conhecimento no setor público tenha êxito em sua implantação, deve-se realizar uma análise de seu “acervo intelectual”, objetivando transformar o conhecimento tácito de seu capital intelectual em conhecimento explícito para toda a organização. Nesse sentido, a autora ressalta que para a implantação de uma Gestão do Conhecimento eficaz, deve-se haver um plano estratégico global e formação de equipes qualificadas.

De acordo com Lima (2012), a Gestão do conhecimento possui como uma de suas principais finalidades, a melhoria do desempenho das organizações, tanto públicas quanto privadas. Nesta perspectiva, Fresneda e Gonçalves (2007 *apud* LIMA, 2012), defendem que as organizações públicas que utilizam a Gestão do Conhecimento como estratégia de competitividade, traçam um caminho de melhor relacionamento interno e com a sociedade.

Ao encontro disso, Mendes (2006) ressalta que se tratando da implantação da Gestão do Conhecimento no setor público comparado com sua implantação no setor privado, existem diferenças essenciais a serem consideradas: enquanto o Estado e a Administração Pública só podem fazer aquilo que estão autorizados, constitucional e legalmente (Direito Positivo), o setor privado pode fazer tudo que não lhe é proibido. A autora ainda destaca que o setor público é

regido pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, razoabilidade, motivação, finalidade, eficiência e interesse público. Já o setor privado possui como objetivos a acumulação de riquezas e capital, a lucratividade, a competitividade, dentre outras regras de mercado.

Lima destaca que em 29 de outubro de 2003, o governo federal do Brasil regularizou a criação do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), dentro do Comitê Executivo do Governo Eletrônico. O Comitê foi criado com as seguintes diretrizes:

Promover a gestão do conhecimento na Administração Pública Federal; Promover o uso dos princípios, conceitos e metodologias em gestão do conhecimento junto ao Comitê Executivo do Governo Eletrônico; Identificar e acompanhar as melhores práticas em gestão do conhecimento, no âmbito da Administração Pública Federal, para divulgar a cultura de gestão do conhecimento no governo eletrônico; Elaborar e implementar uma Política de Gestão do Conhecimento no Governo Eletrônico; Identificar, disseminar e distribuir as aplicações e ferramentas de Gestão do Conhecimento ao Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CT-GCIE, 2011 *apud* LIMA, 2012, p.48).

Batista (2012, p.49) define a (Rosa: na primeira vez deve ser escrito por extenso e com a abreviação entre parênteses, como logo acima com CT-GCIE. Escreva o que significa GC) (GC) na administração pública como “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro”.

O autor afirma que a contribuição da GC na esfera pública possui a finalidade de aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos de forma coletiva, sistemática e integrada para que a soma do conhecimento individual e das equipes contribua para o crescimento da capacidade social da organização. Nesta perspectiva, o autor ressalta que:

A GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras. A soma da capacidade dos servidores públicos de uma equipe contribui para aumentar a capacidade da equipe, que será tão boa quanto a dos seus integrantes. Quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho. (BATISTA, 2012, p.42 e 43)

Em seu trabalho, Batista cita a definição de GC do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (Cege) como uma junção de processos sistematizados, articulados e intencionais,

com capacidade para aprimorar as habilidades de criação, coleta, organização, transferência e compartilhamento de informações e conhecimentos estratégicos, a fim de contribuir para a tomada de decisões, o gerenciamento das políticas públicas e a inserção do cidadão no processo de produção de conhecimento coletivo (BRASIL, 2014, *apud* BATISTA, 2012).

De acordo com Coelho (2004 *apud* LIMA 2012, p.50), existem problemas importantes no sistema brasileiro que devem ser considerados na Gestão do Conhecimento:

Desperdício dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade; o abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos; problemas éticos, legais e de legitimação associados à Administração Pública; descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas; coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos.

Nesta perspectiva que Mendes (2006) afirma que a Gestão do Conhecimento no setor público deve ser tratada como uma política pública, com aplicação articulada:

A gestão do conhecimento no setor público, para ter a mesma eficácia apresentada no setor privado, deve ser tratada como uma política pública estratégica e implantada de forma articulada e não como mais um modismo. Deve ganhar permeabilidade e permanência na estrutura do Estado e não se confunde com ação política de governo específico (MENDES, 2006, p.20).

Batista (2005), em estudos realizados por meio do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), concluiu que, embora a aplicação da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas ainda seja um pouco isolada, já existem iniciativas que estão funcionando. Porém, muitas tentativas, de acordo com essa pesquisa, enfrentam problemas como: a falta de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre as práticas da Gestão do Conhecimento, o desconhecimento do tema entre os servidores da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral.

De acordo com Terra (2005) os desafios da implantação da Gestão do Conhecimento na esfera pública se apresentam de outra forma, pois as organizações públicas têm a vantagem e a desvantagem de contar com funcionários de carreira que são perenes na sua função, pois passaram em concursos públicos para um determinado órgão e função. Nesse caso, a vantagem é que o servidor acumula, durante a sua vida profissional, um conhecimento específico que facilita o seu compartilhamento e retenção. Por outro lado, a desvantagem nessa situação é que,

na maioria das vezes, a falta de concorrência e competitividade e a estabilidade na carreira levam a uma acomodação por parte do servidor que não se preocupa em procurar melhorar sua performance em termos de capacitação, criação de conhecimento e inovação.

Terra (2005) ainda complementa que a legislação brasileira para o funcionamento dos órgãos públicos, por razões específicas, acaba determinando que o conhecimento esteja intimamente ligado a uma função ou cargo pré-definidos, por força da lei dos concursos, ao contrário do que acontece no setor privado. Como consequência negativa dessa situação, o servidor ficará amarrado ao seu cargo, impedindo-lhe de ampliar seu potencial, suas competências e criar novas oportunidades de conhecimento. Em uma sociedade que exige o aprendizado contínuo, maior flexibilidade e o aumento do potencial técnico e criativo, essa estabilidade e imobilidade acabam por estagnar o setor público e por tornar a Gestão do Conhecimento nessa esfera apenas como mais um processo a contribuir com a burocracia e a desestimular os funcionários, não agregando valor algum à sociedade.

Para que o modelo de implementação da GC seja adequado para orientar as organizações públicas brasileiras, Batista (2012) afirma que ele deve reunir as seguintes características:

- Ser simples;
- Ser prático;
- Ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública;
- Contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade;
- Ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas;
- Ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta;
- Ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública
- Estar relacionado com as iniciativas da administração pública na área de excelência em Gestão Pública (em especial o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização) e, conseqüentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional;
- Contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC;
- Ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva;
- Ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como: i) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores); ii) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC; iii) identificar as lacunas de conhecimento; iv) definir a visão e a estratégia de GC; v) medir os resultados da estratégia; e vi) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC (BATISTA, 2012, p. 19).

### 2.1.5 Capacitação e qualificação

A fim de maior entendimento sobre as políticas de capacitação e qualificação implantadas no IF Goiano, que serão detalhadas no próximo capítulo, considerou-se importante a diferenciação dos dois termos e sua importância para o crescimento do Capital Intelectual de uma organização.

De acordo com Marques (2016), o termo qualificação se refere à formação dos profissionais, através da qual eles adquirirão os conhecimentos e habilidades necessários para exercer sua profissão. Já o termo capacitação, o autor descreve como o ato de capacitar o profissional que está qualificado, a se preparar para atuar em contextos profissionais distintos e a lidar com os desafios de uma organização de forma assertiva e eficiente. O autor destaca que:

Por tudo isso, podemos dizer que a qualificação dá a base ao profissional para que ele se forme, esteja apto ao trabalho, enquanto que a capacitação fomenta seu crescimento contínuo, focado em seu aprimoramento e na evolução de suas habilidades e capacidades técnicas, emocionais e comportamentais. Como tal, para que os resultados sejam alcançados, é tanto importante estar qualificado como capacitado para enfrentar os desafios, desenvolver soluções, talentos, saber lidar com os problemas, criar oportunidades e ir além. (MARQUES, 2016)

Segundo o Decreto Federal Nº 5.825, de 29 de junho de 2006, a capacitação é um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Para Santos (2016):

A busca da qualificação traz como resultado uma formação, que torna o profissional habilitado para o exercício de alguma atividade, quer dizer, dota a pessoa de um conjunto de conhecimentos que atestam a possibilidade do exercício profissional. Neste conjunto de conhecimentos incluímos a escolaridade, a experiência profissional, cursos realizados etc. Capacitação traduz-se por preparar a pessoa para enfrentar as situações referentes à sua atividade, por meio da aplicação de conhecimentos, mas, com possibilidade de criar, resolver problemas, oferecer alternativas de melhorias e criar ambiente adequado. Capacitar quer dizer fornecer autonomia, criar autoconfiança e promover o desenvolvimento.

De acordo com o Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação (apud Pacheco et al., 2009, p. 22), “entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade”. Para Pacheco et al. (2009), a capacitação proporciona a aquisição de conhecimentos de uma pessoa ou grupo e através da compreensão deste conhecimento, ela objetiva o desenvolvimento de uma atividade profissional com plena competência.

Os mesmos autores reforçam que durante muitos anos, a capacitação das pessoas em uma organização possuiu foco apenas em uma concepção mecanicista, de natureza imediatista e com caráter puramente finalista, para obtenção de lucros. As empresas tinham medo de treinar seus funcionários pois achavam que o concorrente o levaria. Com o passar dos anos, muitos autores contribuíram para que a visão do processo de capacitação se transformasse de finalista para aprofundamento das melhores formas de ensino e aprendizagem corporativa.

Nessa óptica, os autores ainda defendem que para atender a essa lógica de aprendizagem, é necessário não apenas a elaboração de estratégias que intentam mudanças tecnológicas, mas também ações que proporcionem impacto nos processos de qualificação dos funcionários e que retornem em desempenhos eficazes e com diferentes valores. O autor ressalta que com as mudanças no pensamento estratégico, a área de capacitação e desenvolvimento adquire uma nova perspectiva e passa a ser um campo estratégico através da aprendizagem. Assim, as organizações constataam a educação como um processo essencial de complementação do ensino formal e também de disseminação de princípios, conhecimentos e desenvolvimento das competências para o dia a dia de suas atividades profissionais.

Dentro de uma visão na Administração Pública, Campos et al. (2010) defende que a eficiência, transparência e satisfação são fatores demandados por todas as esferas atualmente:

“A consolidação da democracia pressupõe o empoderamento do cidadão, ou seja, uma perspectiva onde este passa a ser cliente ou usuário dos serviços públicos, assumindo um papel cada vez mais relevante na cobrança de resultados, que devem ser traduzidos em melhorias efetivas na qualidade dos serviços prestados pelas instituições. Para que tais melhorias sejam alcançadas, torna-se imprescindível a capacitação e a valorização dos servidores”. (CAMPOS et al., 2010).

Para Keinert (1994, *apud* CAMPOS et al., 2010), dentro das prerrogativas acima, o modelo de administração pública burocrática está sendo substituído por uma administração pública gerencial, orientada para resultados. Cumprir apenas as rotinas burocráticas não é mais

suficiente para que se produzam resultados eficazes. Perante este contexto, entende-se que mudar o comportamento do servidor público e torna-lo apto a desenvolver uma postura proativa depende primeiramente que a instituição invista na sua capacitação e profissionalização, e no desenvolvimento de habilidades gerenciais de seus dirigentes. Para isso, o modelo de gestão adotado deve ser com foco no conhecimento, alinhados à missão, à visão e aos valores institucionais, afim de atingir o crescimento qualitativo da Instituição.

### **3 – LEGISLAÇÃO DA CARREIRA E QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO**

#### **3.1 Marcos Legais e Regulatórios da Carreira dos Técnico Administrativos do IF Goiano**

##### **3.1.1 Constituição Federal**

A fim de cumprir o 1º objetivo específico da pesquisa, serão apresentadas as leis, decretos e regulamentos que regem os programas de capacitação do IF Goiano.

A Constituição Federal (CF) de 1988, em seu artigo 37 diz que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. O princípio da eficiência está atrelado à economia, ausência de desperdícios, resultados práticos e qualidade do serviço prestado. Tornou-se expresso na CF quando foi introduzido pela Emenda Constitucional (EC) 19/1998. Para Meirelles (2005), o princípio da eficiência pressupõe no que se refere ao servidor público, aquele que se impõe a todo servidor público de desenvolver suas atividades com presteza, perfeição e rendimento funcional. Nesta perspectiva, Di Pietro (2002) afirma que uma administração eficiente pressupõe qualidade, presteza e resultados positivos, constituindo, em termos de administração pública, um dever de mostrar rendimento funcional, perfeição e rapidez dos interesses coletivos. Sendo o princípio da eficiência na Constituição um dos mandamentos norteadores da atividade da administração pública, para que o servidor público realize seu trabalho com eficiência e eficácia, é necessário que a Administração Pública mantenha programas de capacitação permanentes.

A partir do momento em que os critérios da eficiência e da eficácia se tornaram fatores de preocupação da administração pública, percebeu-se que o servidor público, principal ator responsável pelo alcance desses critérios na administração, necessitava ser valorizado e capacitado. Para tanto, podemos verificar a Emenda Constitucional 19/1998 que em seu art.5º alterou o art. 39 da Constituição Federal com a seguinte redação do parágrafo segundo:

Art. 39 § 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados” (EC 19/1998).

Portanto, de acordo com a Constituição do nosso país no que se refere ao serviço público, o Estado tem por obrigação incluir em seu ordenamento jurídico a capacitação de seus servidores. Embora somente a capacitação dos servidores não seja garantia para a prestação de um serviço de qualidade, ela contribui para que a excelência no serviço público seja alcançada.

Dentro desta perspectiva, a administração pública precisa considerar como fator importante não apenas a capacitação de seus servidores, mas também, a busca pela eficiência de forma a otimizar a utilização de seus recursos. Isso significa que se existe investimento financeiro no servidor para que ele se capacite, é necessário ter controle do retorno para a instituição após esta capacitação. Para Cavalcante e Oliveira (2011), a administração pública vem depositando esforços para a profissionalização de seus servidores e modernização dos processos de gestão para melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, de maneira mais efetiva na utilização dos recursos públicos destinados a essas capacitações.

### 3.1.2 Instrumentos legais utilizados no fomento da capacitação da administração pública

Para a regulamentação de todos os processos referentes à capacitação dos servidores públicos federais técnico administrativos, é necessário que a fomentação desses planos esteja amparada por Leis e Decretos. Assim, serão destacadas as Leis nº 8.112/90, Lei nº 11.091/05, os Decreto nº 5.707/2006, 5.824/2006 e 5.825/2006 para maior entendimento dos programas de qualificação e capacitação dos técnico-administrativos do IF Goiano.

A Lei nº 8.112/90 dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. As duas possibilidades de afastamento para que o servidor se capacite estão expostas nos artigos 87 e 96-A. O artigo 87 diz que “após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional”. Além disso, o decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, traz em seu art. 10, §4º que “a licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição”. Já o artigo 96-A dispõe sobre os critérios de afastamento para participar de programas de pós-graduação:

Art. 96-A. “O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo,

com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação stricto sensu em instituição de ensino superior no País.

§ 2º Os afastamentos para realização de programas de mestrado e doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivos no respectivo órgão ou entidade há pelo menos 3 (três) anos para mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado, incluído o período de estágio probatório, que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares para gozo de licença capacitação ou com fundamento neste artigo nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento. (LEI Nº 8.112, 1990).

A Lei nº 11.091/2005 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. Em seu artigo 11, a Lei estabelece que “será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento”. Complementando o art. 11, o art. 12 afirma que:

Art. 12. O Incentivo à Qualificação será devido após 4 (quatro) anos de efetivo exercício no cargo e terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros:

- I- A aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta; e
- II- A obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito de pagamento do Incentivo à Qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional (LEI Nº 11.091, 2005).

O Decreto Federal 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. De acordo com o art. 2º do decreto, capacitação é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. O artigo também define eventos de capacitação como sendo:

Cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração

pública federal direta, autárquica e fundacional (DECRETO Nº 5707, art. 2º, item III).

Segundo Do Amaral (2006) a nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas estabelecida pelo Decreto nº 5.707/06 possui visão estratégica. O autor acredita que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências que visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar a capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos.

De acordo com Appugliese (2010) o Decreto nº 5.707/2006 tem como principal objetivo a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, sendo necessário um desenvolvimento permanente do servidor público, por meio de uma política para gerenciar ações de capacitações desses servidores.

O Decreto nº 5.707 em seu artigo 7º cria o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que também trata da capacitação e desenvolvimento de pessoal e possui as seguintes competências:

- I- Avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- II- Orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;
- III- Promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e
- IV- Zelar pela observância do disposto neste Decreto (DECRETO Nº 5707, 2006)

Foi criado em 29 de junho de 2006 o Decreto nº 5.824 que estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Na mesma data de 29 de junho de 2006, criou-se também o Decreto nº 5.825 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Em seu artigo 3º, o Decreto traz os seguintes conceitos relevantes para o assunto em questão:

- I- Desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- II- Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- III- Educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;
- IV- Aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;
- V- Qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;
- VI- Desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;
- VII- Avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (DECRETO Nº 5.825, 2006).

Constata-se que a partir da legislação exposta é possível inferir que o objetivo da administração pública é estimular e motivar o servidor público a participar das capacitações disponibilizadas. Verifica-se também que a política de capacitação busca proporcionar aumento da competência dos servidores possibilitando a aquisição de novas aptidões e conhecimentos para a formação de uma equipe preparada para oferecer serviços de qualidade nas organizações públicas. Campos *et. al.* (2010) notabiliza que uma equipe de servidores capacitados corresponde a um agente indispensável para a vivificação de um serviço de qualidade no setor público. Pereira e Marques (2004) evidenciam que as ações de capacitação devem ser estruturadas de maneira a colaborar para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando de acordo com as demandas institucionais de órgão e entidades federais.

### 3.2 Qualificação dos Servidores Técnico Administrativos do IF Goiano

#### 3.2.1 Programas de qualificação de servidores do IF Goiano

O Instituto Federal Goiano, a fim de cumprir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estabelecida no Decreto nº 5.707/06, estabeleceu como instrumento o Plano Anual de Capacitação (PAC).

O Plano de Capacitação constitui um importante guia para dirigentes servidores. Ao mesmo tempo em que serve a propósitos gerenciais, permite aos membros da organização orientarem-se sobre as necessidades de capacitação que precisam ser sanadas, os meios disponíveis, os prazos, os recursos e as condições necessárias. O plano resulta de um processo de negociação entre corpo dirigente e servidores com o foco voltado para a melhoria do desempenho dos profissionais e da organização (PAC, 2017)

Como forma de incrementar a participação dos servidores do IF Goiano em atividades de atualização profissional, o Comitê de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal (CCDP), formado pela portaria nº 21 de 08 de fevereiro de 2011, elaborou o PAC para o Exercício 2014 embasado no Regulamento para o Programa de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, aprovado pela Resolução nº 028/2010, de 23 de novembro de 2010 e de acordo com as propostas presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI – 2009/2013). A CCDP é atualmente uma comissão formada por 17 servidores, de todos os campi do IF Goiano, sendo técnicos administrativos e docentes. De acordo com a Resolução nº 060/2015 que dispõe sobre o Regulamento de Programas de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, a CCDP possui as seguintes atribuições:

- I- Elaborar o Plano Anual de Capacitação (PAC), em conjunto com os órgãos consultivos de pessoal docente (Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD), técnico-administrativo (Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - CIS) e setores de gestão de pessoas (Reitoria e campi), definindo as áreas prioritárias para capacitação e, após submetê-lo à homologação do Conselho Superior, viabilizar sua execução.
- II- Verificar a conformidade das solicitações de capacitação com este Regulamento, com o PAC e com a legislação em vigência.
- III- Coordenar a Política de Capacitação de Servidores do IF Goiano.
- IV- Acompanhar a participação do servidor durante o período da capacitação.

- V- Colaborar com a publicação de editais de capacitação e com a tramitação de processos.
- VI- Emitir parecer sobre os processos que tratam de licença para capacitação, atividade de capacitação em serviço para educação formal, bem como nos afastamentos integrais de participação lato e stricto sensu no país e no exterior.
- VII- Elaborar edital de afastamento para participação em programa stricto sensu dos técnicos administrativos em educação.
- VIII- Zelar pelo pleno cumprimento dos procedimentos e normas definidas por este regulamento, em consonância com a legislação vigente.
- IX- Encaminhar os processos analisados ao Reitor/Diretor do campus para decisão final e emissão de portaria. (RESOLUÇÃO Nº 060, 2015)

As ações de capacitação foram planejadas de modo a possibilitar aos servidores qualidade e competência técnica na execução de suas atividades, potencializando o desempenho individual e coletivo para o desenvolvimento humano, profissional e institucional. Tais ações compreendem as mais diversas áreas, correspondentes à natureza das atividades do serviço público na área e, às exigências dos cargos e ambientes da carreira, incluindo a educação formal. O processo permanente de qualificação e capacitação transcende a perspectiva de apenas treinar servidores para desempenharem corretamente suas funções. Este processo visa propiciar condições para que o servidor desenvolva uma interação com o ambiente organizacional. Assim, o PAC visa atender as prioridades e demandas institucionais em consonância com os interesses dos servidores do IF Goiano e possui os seguintes objetivos específicos:

- Atender o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- Incentivar os servidores a buscar níveis mais elevados de educação formal, bem como sua capacitação para o melhor desempenho de suas funções;
- Criar condições para que os servidores técnicos administrativos realizem os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, conforme o artigo 10 da Lei nº 11.091/2005 e Portaria MEC nº 09, de 29 de junho de 2006;
- Manter um quadro funcional atualizado, com servidores aptos a desempenhar funções gerenciais;
- Promover capacitação pautada no desenvolvimento de competências comportamentais, tais como liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento interpessoal, entre outras.
- Estimular a participação dos servidores em eventos de capacitação voltados para o desenvolvimento das competências individuais e coletivas;

- Proporcionar atividades de valorização profissional e qualidade de vida no trabalho para os servidores;
- Viabilizar o desenvolvimento permanente das competências e habilidades necessárias ao cumprimento da missão e as necessidades da Instituição no que tange à qualidade e excelência do ensino.

Dentre as diversas metas do PAC, destaca-se para a realização desta pesquisa, os eventos de Capacitação de Longa Duração, que correspondem àqueles com carga horária igual ou superior a 360 (trezentos e sessenta) horas, abrangendo cursos referentes à educação formal: ensino básico, técnico, graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Serão especificados no próximo item, os Regulamentos que regem os programas de desempenho profissional dos TAE's do IF Goiano.

### 3.2.2 Regulamentos que regem os programas de desempenho profissional dos TAE's do IF Goiano

Em 21 de agosto de 2015, o Conselho Superior do IF Goiano aprovou a Resolução nº 060/2015 que aprova o Regulamento de Programas de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) do IF Goiano. Esta Resolução veio para substituir a Resolução 028/2010 citada no item anterior. Ela traz todas as possibilidades e amparos legais de realização de cursos de capacitação e qualificação, juntamente com as possibilidades de afastamentos para a realização destes cursos, para os servidores técnico-administrativos da instituição. Tendo em vista que o objeto da pesquisa será focado nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, inicia-se trazendo a Resolução nº 060/2015 em seu Capítulo III, art. 7º, a Atividade de Capacitação em Serviço para Educação Formal:

O servidor técnico-administrativo matriculado em cursos ou disciplinas, na condição de aluno regular ou especial, nas modalidades presenciais ou à distância, da educação básica, técnica e superior (graduação e pós-graduação), poderá ter até 50% de sua carga horária mensal destinada para capacitação em serviço, mediante as condições estabelecidas neste Regulamento. (RESOLUÇÃO Nº 060, 2015).

O artigo acima determina que mediante a anuência da administração e desde que haja disponibilidade de liberação sem prejuízos para o setor, o servidor poderá ter sua carga horária reduzida em até 50% para desenvolver atividades de capacitação em cursos de pós-graduação

stricto sensu no país. Desde que a última Resolução 060/2015 foi aprovada, diversos servidores da instituição usufruíram da Atividade de Capacitação em Serviço, comprovando apenas um dos esforços que a Administração destina para o desenvolvimento e qualificação de seus servidores.

Outro ponto importante na Resolução é o artigo 20 que trata da Licença Capacitação:

Art. 20. A concessão de licença para capacitação ampara-se no disposto no Art. 87, da Lei nº. 8.112/1990: “Após cada quinquênio de efetivo exercício o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até 3 (três) meses, para participar de curso de capacitação profissional”. (RESOLUÇÃO Nº 060, 2015)

O artigo 20 em seu parágrafo §5º diz que “a licença para capacitação poderá ser utilizada, integralmente, para a elaboração de trabalho de conclusão de curso de graduação ou especialização, dissertação de mestrado ou tese de doutorado”. Logo, esta licença também pode ser usufruída para o desenvolvimento de dissertação de mestrado ou tese de doutorado e foi utilizada por diversos servidores com este objeto. Assim, soma-se como mais um dos esforços da Administração destinados à capacitação de seus servidores.

### 3.2.3 Programa Institucional de Qualificação (PIQ)

Em 21 de Junho de 2013, o Conselho Superior do IF Goiano aprovou por meio da Resolução nº 036, o Regulamento do Programa Institucional de Qualificação (PIQ). Em seu Artigo 1º, o programa traz os seguintes objetivos:

- I- Viabilizar a formação, em nível de pós-graduação *Stricto Sensu*, dos integrantes do quadro de pessoal permanente do IF Goiano;
- II- Incentivar a reitoria e os campi do IF Goiano a abordarem a capacitação de seu quadro de docentes e de técnicos administrativos (TAE's) como uma questão institucional a ser enfrentada por um conjunto integrado de iniciativas de curto, médio e longo prazo, que envolvam, em seu planejamento e promoção, o intenso comprometimento de seus dirigentes e dos integrantes de suas unidades de ensino, pesquisa e extensão;
- III- Contribuir para a melhoria da qualidade da educação e sua consolidação em nível médio e técnico, tecnológico, de graduação e pós-graduação *Lato e Stricto Sensu*, elevando o nível de qualificação de seus docentes e técnicos administrativos;
- IV- Contribuir para que a reitoria e os campi do IF Goiano considerem a capacitação de seus servidores como um desafio a ser

permanentemente enfrentado e que exijam a criação de condições, não apenas para que esses profissionais tenham a qualificação ou titulação requerida para o desempenho de suas funções, mas também para que eles possam se manter academicamente ativos e comprometidos com a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão. (RESOLUÇÃO N°036, 2013).

Em seu Artigo 8º, o Regulamento estabelece que “O PIQ IF Goiano disponibiliza cotas institucionais de bolsas aos servidores que sejam admitidos como alunos regulares em Programas de pós-graduação *stricto sensu* credenciados e autorizados pelo Ministério da Educação ou equivalente do país de origem”. Já em seu art. 9º, fica estabelecido que “O benefício concedido no âmbito do PIQ IF Goiano consiste em: I - pagamento de bolsa para manutenção do bolsista, tendo como teto os valores das bolsas de mestrado e Doutorado praticados pela Coordenação de Pessoal de Nível Superior (Capes), e, como piso, 50% destes valores”.

O PIQ constitui atualmente um dos programas de qualificação mais importantes já criados no IF Goiano. Semestralmente são lançados editais para que os servidores interessados em realizar programas de mestrado e doutorado possam concorrer à Bolsa de estudos. Os servidores contemplados pelo edital recebem mensalmente uma quantia pré-determinada e predestinada pelo orçamento anual de capacitação disponibilizado pela União e previsto no PAC anual. Todos os editais ainda preveem a possibilidade de afastamento de 04 meses para mestrado e 08 meses para doutorado dentro das regras estabelecidas por eles e de acordo com o artigo 96-A da Lei nº 8.112/90. O último edital lançado antes do término desta pesquisa foi o de número 003/2018 que em relação ao afastamento diz em seu item 2, subitem 2.1, inciso VI que o servidor “não se afastará de suas funções no IF Goiano, exceto por um período de no máximo 4 (quatro) meses para o mestrado e 8 (oito) meses para o doutorado, sendo este período corrido”. Como justificativa ao período do afastamento, diferente do afastamento integral de 24 meses para mestrado e 48 meses para doutorado, o Instituto Federal Goiano coloca que existe uma contrapartida: o servidor recebe auxílio para se qualificar, porém a instituição também precisa receber auxílio do servidor, se afastando apenas para a finalização de sua dissertação ou tese, permanecendo o máximo de tempo no desenvolvimento de suas atividades em seu setor.

Foi através deste Programa que o IF Goiano alcançou o ápice na contribuição do desenvolvimento profissional de seus servidores. Ele possibilitou a formação de dezenas de servidores desde a criação do programa em 2013 até os dias atuais, que sem o recebimento da bolsa, talvez não teriam tido outra chance de subir níveis em sua formação profissional,

tornando-se mestres e/ou doutores. O quadro 05 apresenta um resumo de servidores que usufruíram da bolsa PIQ com início do curso em 2013 e término em 2017, totalizando 3 editais, onde os servidores que nele foram contemplados farão parte desta pesquisa:

<b>PIQ – PROGRAMA INSTITUCIONAL DE QUALIFICAÇÃO – IF GOIANO</b>	
<b>Edital 2013 – Ano de início 2013 / Ano de término 2015 – Mestrado – Técnico Administrativo</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	8
Campi	5
<b>Total</b>	<b>13</b>
<b>Edital 2013 – Ano de início 2013 / Ano de término 2017 – Doutorado – Técnico Administrativo</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	0
Campi	0
<b>Total</b>	<b>0</b>
<b>Edital 2013 – Ano de início 2013 / Ano de término 2015 – Mestrado – Docente</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	0
Campi	0
<b>Total</b>	<b>0</b>
<b>Edital 2013 – Ano de início 2013 / Ano de término 2017 – Doutorado – Docente</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	0
Campi	4
<b>Total</b>	<b>4</b>
<b>Edital 2014 – Ano de início 2014 / Ano de término 2016 – Mestrado – Técnico Administrativo</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	8
Campi	6
<b>Total</b>	<b>14</b>
<b>Edital 2014 – Ano de início 2014 / Ano de término 2016 – Mestrado – Docente</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	0
Campi	2
<b>Total</b>	<b>2</b>

<b>Edital 2014 – Ano de Início 2014 / Ano de término 2017 – Doutorado – Técnico Administrativo</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	9
Campi	0
<b>Total</b>	<b>9</b>
<b>Edital 2014 – Ano de Início 2014 / Ano de término 2017 – Doutorado – Docente</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	1
Campi	0
<b>Total</b>	<b>1</b>
<b>Edital 2015 – Ano de Início 2015 / Ano de término 2017 – Mestrado – Técnico Administrativo</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	7
Campi	15
<b>Total</b>	<b>22</b>
<b>Edital 2015 – Ano de Início 2015 / Ano de término 2017 – Mestrado – Docente</b>	
<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de servidores qualificados</b>
Reitoria	0
Campi	5
<b>Total</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL DE SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS DA REITORIA QUALIFICADOS ENTRE 2013 E 2017</b>	
<b>33 Servidores contemplados pelo Programa PIQ no período de 2013 a 2017</b>	

Quadro 05: Servidores que usufruíram da bolsa PIQ com início do curso em 2013 e término em 2017.  
Fonte: Elaborado pela servidora a partir de dados concedidos pela Pró-Reitoria de Pesquisa do IF Goiano.

### 3.2.4 Afastamento Integral para Qualificação dos TAE's do IF Goiano

Após a aprovação da Resolução nº 060/2015, foi regulamentado o Afastamento Integral para os servidores técnico-administrativos do IF Goiano. Antes da Resolução, os servidores TAE's que tinham o interesse de se afastarem integralmente para realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, eram submetidos a uma avaliação do Comitê de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP). Nesta avaliação, o Comitê analisava os documentos, se o servidor estava ou não em estágio probatório e se seu departamento possuía condições de trabalhar sem prejuízo de suas atividades com a anuência da sua chefia imediata. Nos primeiros

anos após a criação do Instituto Federal Goiano em 2008, era considerada relativamente pequena a demanda de servidores TAE's em relação aos docentes, para afastamento integral para realização de cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado. Isso ocorria devido aos principais fatores:

- Os Editais de afastamento Integral para TAE's surgiram após a Resolução nº 060/2015;
- As ofertas de cursos de pós-graduação *stricto sensu* eram poucas, concentravam-se principalmente nas universidades públicas, onde a concorrência sempre foi muito grande;
- Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* em faculdades privadas possuem valores altos, onerando o orçamento dos servidores TAE's que possuem vencimento salarial bem menor que os docentes;
- A baixa oferta de bolsas para a realização dos cursos era fator de desmotivação pois o servidor que não conseguia ser aprovado em uma universidade federal não tinha condições salariais para custear um curso de alto valor em uma faculdade privada. Como a criação de Editais de Bolsas ocorreu apenas em 2013, os servidores que a recebiam não podiam se afastar integralmente, conforme explicado no item 2.2.3;
- A quantidade de servidores TAE's de Nível D (nível médio) era superior a quantidade de servidores de Nível E (nível superior). Logo, devido ao baixo salário, os servidores de nível D tinham como preferência estudar para aprovação em concursos de nível superior ou cursos de graduação, para posteriormente almejem uma qualificação a nível de mestrado e doutorado;

A Resolução nº 060/2015 trouxe novas regras para os processos de afastamento dos servidores TAE's. A partir de sua aprovação, estes só podem se afastar por meio de contemplação em edital. Os editais de afastamento integral dos TAE's são lançados anualmente pelo setor de coordenação de capacitação dos servidores do IF Goiano. O primeiro edital criado após a aprovação da Resolução foi em 2016. Nele, foram ofertadas 05 (cinco) vagas para afastamento integral a título de mestrado para servidores dos campi e 01 (uma) vaga para servidor da Reitoria, com duração de 02 anos. Este último finalizou seu mestrado em 2017 e, portanto, participará da pesquisa, que totalizará 26 servidores técnico administrativos com os contemplados no PIQ, expostos no item anterior.

### 3.2.5 Custos institucionais da qualificação dos servidores TAE's do IF Goiano

Para que cada servidor do IF Goiano possa se qualificar mediante os programas supracitados nos itens anteriores, a Instituição recebe orçamentos pré-estabelecidos na Lei Orçamentária Anual. O governo disponibiliza valores anuais para que os servidores das redes federais de educação se dediquem a aumentar seus níveis de qualificação. Estes valores específicos, tanto os disponibilizados, quanto os utilizados e as metas alcançadas para a capacitação dos servidores são anualmente descritos nos Relatórios de Gestão. Estes são divulgados sempre no site da Instituição, para que se possa cumprir o princípio da transparência estabelecido na Constituição Federal. Entre os custos despendidos pela Instituição para cobrir os gastos com as qualificações para mestrado e doutorado, foco desta pesquisa, estão:

- Bolsas de estudo concedidas através dos Editais PIQ (Programa Institucional de qualificação). Desde a criação do Regulamento PIQ em 2013, os valores das bolsas correspondem a R\$ 1.500,00 para mestrado e R\$ 2.200,00 para doutorado. Segue abaixo quadro relacionando o valor gasto com bolsas para os servidores TAES's nos anos de 2013 a 2017 no IF Goiano:

<b>Custos com Bolsas PIQ – Servidores TAE's (Reitoria e Campi)</b>			
<b>Edital/Ano</b>	<b>Quantidade de servidores</b>	<b>Mestrado (2 anos – R\$ 1.500,00 mensais)</b>	<b>Doutorado (4 anos – R\$ 2.200,00) mensais)</b>
2013	13	R\$ 468.000,00	R\$ 0
2014	23	R\$ 792.000,00	R\$ 105.600,00
2015	22	R\$ 756.000,00	R\$ 0
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>R\$ 2.016.000,00</b>	<b>R\$ 105.600,00</b>

Quadro 06: Custos nominais com Bolsas PIQ – Servidores TAE's (Reitoria e Campi) – IF Goiano  
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados concedidos pela Pró-Reitoria de Pesquisa em 2018.

- Dispêndios com reuniões das comissões envolvidas para o desenvolvimento, criação e aprovação dos Editais PIQ e Editais de Afastamento Integral TAE'S, seleção dos candidatos inscritos nestes programas de qualificação, conferência e análise de documentação e divulgação dos servidores aprovados. Para cada processo, as comissões se reúnem na Reitoria do IF Goiano. Existe uma

comissão para o PIQ e a CCDP (já citados anteriormente). Cada comissão possui membros de vários campi da Instituição. Portanto, quando é necessária uma reunião, os membros dos campi precisam se deslocar para a Reitoria em Goiânia. Logo, são necessários gastos com transporte e diárias destes servidores.

- Gastos com processos: cada servidor, no interesse de participação em Editais de qualificação *stricto sensu* precisa abrir um processo físico tanto para a participação e concorrência para a vaga do Edital quanto para a solicitação de seu afastamento após sua aprovação. Portanto, a administração tem dispêndios com papéis e também com deslocamento de processos dos servidores dos campi para a Reitoria, seja por meio de correios ou carro próprio da instituição.
- Tempo de Afastamento dos servidores. O Edital PIQ conforme já explicitado, concede aos servidores aprovados a direito de afastamento para finalização de dissertação e/ou tese, com 04 meses para mestrado e 08 meses para doutorado. Já os Editais de Afastamento Integral TAE's, também já explicitado, concedem o direito de afastamento por até 24 meses para mestrado e 48 meses para doutorado. A Licença para Capacitação (Quinquênio), também já explicitada, também é uma opção para o servidor se afastar, não apenas para realização de cursos de curta duração, mas também para a finalização de dissertação e tese de mestrado e doutorado. E por último, a atividade de capacitação em serviço, que possibilita a redução de carga horária do servidor em até 50% para participação de curso *stricto sensu* no país. Diante de todas as formas de afastamento, conclui-se que a administração possui um alto dispêndio de tempo de trabalho. O servidor se afasta sem prejuízo de seus vencimentos e a administração muitas vezes sobrecarrega outros servidores para o desempenho e bom andamento das atividades do setor, tudo para que o afastado possa se qualificar e trazer novos conhecimentos, contribuições e melhoria de suas atividades. Percebe-se, portanto, que existe uma cooperação em conjunto da gestão e dos servidores que adquirem para si o trabalho dos servidores afastados para a qualificação.

#### 4 – METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa pode ser caracterizada como o conjunto de métodos e técnicas utilizados para a realização de uma pesquisa, por meio de procedimentos formais, com métodos de pensamentos reflexivos que requerem um tratamento científico, que se fundamentam para se conhecer a realidade ou verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Este capítulo visa descrever quais os procedimentos metodológicos da pesquisa adotada, objetivando alcançar os melhores resultados, simultaneamente apresentando o tipo de estudo realizado, as abordagens e concepções adotadas. Descreve-se ainda os critérios utilizados para a forma de coleta de dados. A transcrição, análise e interpretação dos dados foram feitos após as pesquisas. Todos os procedimentos apresentados têm a finalidade de atingir os objetivos específicos descritos na dissertação e responder ao problema de pesquisa: os recursos dispendidos através de bolsas e afastamentos pelo Instituto Federal Goiano, para que os servidores técnico administrativos da Reitoria façam programas de mestrado e doutorado, têm retornado em forma de novos conhecimentos e projetos e estes geridos pelas chefias imediatas para melhoria nas atividades da instituição? Com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa, este estudo pode ser caracterizado da seguinte forma:

Quanto à finalidade é uma pesquisa aplicada, pois busca a solução de um problema específico. Para Gil (2008), sua característica fundamental é o interesse na aplicação, utilização e consequência prática dos conhecimentos.

Quanto ao objetivo é uma pesquisa exploratória. Para Severino (2007, p. 123) “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições das manifestações desse objeto”. Segundo Gil (2008), o principal objetivo da pesquisa exploratória é desenvolver e esclarecer conceitos e ideias. Seu estudo é bem flexível, possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Podem envolver levantamentos bibliográfico e documental, além de entrevista. Para Cervo et al (2007, p. 63), “a pesquisa exploratória é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”.

No segundo capítulo da pesquisa utilizou-se o levantamento bibliográfico. Segundo Severino (2007, p.122) “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”. De acordo com Cervo et al (2007, p. 61), a pesquisa bibliográfica constitui geralmente o primeiro passo

de qualquer pesquisa científica. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166), a finalidade da pesquisa bibliográfica “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”. Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica contribuiu para a fundamentação teórica referente a conceitos sobre gestão do conhecimento, estabelecendo os conceitos de dados, informação, conhecimento, capital intelectual, gestão do conhecimento no setor público, conceitos referentes à capacitação e qualificação. Foram utilizados livros, artigos, dissertações, teses e sites do governo federal para execução da pesquisa.

Como um dos grupos da população da pesquisa foram os servidores técnico-administrativos da Reitoria que foram beneficiados com programas de qualificação do IF Goiano, através do recebimento de bolsas e concessão de afastamentos, necessitou-se também uma pesquisa documental. Para Severino (2007, p.122), no caso da pesquisa documental, “tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”. Segundo Cervo et al (2007, p.122), na pesquisa documental “são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica”. Logo, para alcançar os objetivos da pesquisa notou-se necessária uma explicação dos principais artigos de leis e decretos que regem o plano de carreiras dos servidores públicos federais, bem como os regulamentos que norteiam o plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos do IF Goiano.

#### **4.1 Sobre a Abordagem da Pesquisa**

No que concerne à forma de abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa. É quantitativa porque utiliza procedimentos numéricos com o propósito de otimizar a interpretação dos dados coletados e viabilizar de forma mais adequada a exposição da análise dos resultados. Foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas aos servidores técnico administrativos qualificados e realizadas entrevistas estruturadas aos seus respectivos chefes imediatos, para alcançar os seguintes objetivos: identificar se os novos conhecimentos adquiridos pelos servidores técnico administrativos da Reitoria com as qualificações em mestrado e doutorado, através de bolsas e afastamentos, estão

sendo aplicados em suas atividades e na implantação de novos projetos; identificar se existe a gestão do conhecimento pelas chefias imediatas dos servidores qualificados.

De acordo com o Instituto PHD (2015), pesquisa quantitativa é a mais utilizada e prioriza indicar numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo, ou população. Em seu estudo, o instituto afirma que estas medidas são precisas e podem ser úteis para decisões mais acertadas. A forma de coleta de dados é estruturada e pode ser através de entrevista individual, questionários com perguntas objetivas e claras. Assim, as ferramentas estatísticas devem ser aplicadas com rigor para que exista confiabilidade e através da amostra, depreender resultados sobre a população de interesse.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 170), o método quantitativo consiste em:

“Investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas, como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem”.

Segundo Ramos (2009, p. 185), a pesquisa quantitativa caracteriza-se por:

- ✓ Objetivo
- ✓ Testa a teoria
- ✓ Redução, controle e precisão
- ✓ Mecanicista: as partes são iguais ao todo
- ✓ Análises estatísticas, onde as partes são iguais ao todo
- ✓ Unidade de análises: os números
- ✓ O pesquisador assume uma postura de neutralidade diante do contexto
- ✓ Testa hipóteses
- ✓ Raciocínio lógico e dedutivo
- ✓ Estabelece relações de causa-efeito
- ✓ Busca generalizações
- ✓ Preocupa-se com a quantidade
- ✓ Utiliza-se de instrumentos específicos

A pesquisa também é caracterizada como qualitativa. Esta abordagem viabiliza a interpretação de contextos atribuindo significados, beneficiando uma maior abrangência na análise dos resultados (Gil, 2008). A pesquisa disserta acerca de pressuposições alcançadas através de entrevistas com perguntas abertas aos servidores técnico administrativos e aos seus

chefes imediatos. Segundo Marconi e Lakatos (2011) o estudo qualitativo objetivo medir e aclarar particularidades significativas, expondo o quanto é multifacetada a conduta das pessoas, contribuindo com estudos particularizados com relação a perscrutações, práticas, procedimentos, propensão idiossincrática e outros. As autoras ainda ressaltam que a amostragem deve ser modesta e as informações são exploradas em sua interação quanto aos aspectos psicológicos e sociais.

Araújo et al (2017) caracteriza a pesquisa qualitativa como um processo de interpretação e compreensão, não se contentando com a simples explicação das realidades, almejando sempre considerar as concepções implícitas do entrevistado e as complexas relações constituintes da realidade social.

Segundo Ramos (2009, p. 185), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por:

- ✓ Subjetiva
- ✓ Desenvolve a teoria
- ✓ Descoberta, descrição e compreensão
- ✓ Organicista: o todo é mais que as partes
- ✓ Possibilita narrativas ricas e interpretações
- ✓ Os elementos básicos das análises são as palavras e as ideias
- ✓ O pesquisador participa do processo
- ✓ Depende do contexto
- ✓ Gera ideias e questões para a pesquisa
- ✓ O raciocínio é dialético e indutivo
- ✓ Descreve os significados e descobertas
- ✓ Busca particularidades
- ✓ Preocupa-se com a qualidade das informações
- ✓ Utiliza as informações e as comunicações

A necessidade de utilizar duas abordagens na presente pesquisa (quantitativa-qualitativa) emergiu quando a pesquisadora identificou a importância do cruzamento e a comparação das respostas dos servidores técnico administrativos e de sua chefia imediata em relação aos objetivos propostos. A junção das duas abordagens com suas diferentes orientações epistemológicas, proporcionou uma visão geral e ampla dos fenômenos em estudo, contribuindo para resultados confiantes. A pesquisa quantitativa contribui para o preenchimento de algumas lacunas provocadas pela pesquisa qualitativa e, por outro lado, a pesquisa qualitativa pode desenvolver maior compreensão dos resultados alcançados na pesquisa quantitativa (BRYMAN, 2004).

Como uma análise contra factual, foram pesquisados servidores técnicos administrativos da Reitoria sem qualificação *stricto sensu*. A finalidade da análise é identificar

a visão destes servidores em relação aos objetivos propostos na pesquisa e posterior comparação aos dois principais grupos da amostra.

#### **4.2 Técnica de Estudo de Caso**

Quanto a técnica utilizada nesta pesquisa, tem-se o estudo de caso, o qual teve uma única unidade de análise: o IF Goiano, autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação.

Segundo Eisenhardt (1989, p. 534 -535), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa “que foca o entendimento da dinâmica presente dentro de cenários particulares, pode ser usado para atingir vários objetivos, para dar uma descrição, para testar uma teoria, ou para gerar uma teoria”. Para Yin (2001 p. 32) “o estudo de caso contribui de forma especial para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e, dessa forma, vem sendo utilizado como estratégia comum nas diversas áreas da ciência social”.

Para Severino (2007, p. 1210), o estudo de caso constitui em “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

#### **4.3 Sujeitos da Pesquisa**

A população da pesquisa é composta por 03 grupos de servidores, técnico-administrativos da Reitoria do Instituto Federal Goiano que receberam auxílio educacional (bolsas através do Programa Institucional de Qualificação - PIQ), e/ou foram afastados por meio de editais de afastamentos, para realização de programas *stricto sensu* iniciados em 2013 e finalizados em 2017, seus respectivos chefes imediatos, e servidores técnico-administrativos sem qualificação *stricto sensu* como análise contra factual. Foram pesquisados 31 servidores técnico administrativos qualificados, de um total 33, 12 chefes imediatos, de um total de 13, e 11 servidores técnico administrativos, de um total de 67, ambos da Reitoria do IF Goiano.

Para a escolha do sujeito da pesquisa utilizou-se o critério amostral não probabilístico por conveniência, pois segundo Richardson (1989) ele permite que a seleção da amostra a ser pesquisada seja feita em função da acessibilidade. Partindo da premissa da acessibilidade, aproveitou-se do acesso que a pesquisadora possui aos pesquisados, uma vez que é lotada na Reitoria do IF Goiano.

#### 4.4 Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados adotou-se o modelo de questionário estruturado, para os servidores técnico administrativos qualificados, não qualificados, e entrevista para os chefes imediatos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 184) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Foram aplicados questionários via e-mail através da ferramenta *google form*®, com perguntas abertas e fechadas para os servidores técnico administrativos qualificados e não qualificados. Uma vez coletados, realizou-se a tabulação e análise dos dados. Os questionários utilizados encontram-se nos apêndices C e D respectivamente, em anexo nesta pesquisa.

Para a coleta de dados com os chefes imediatos dos servidores qualificados, foi utilizada a entrevista estruturada. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 180), entrevista estruturada “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas...se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano”. Coletadas através de gravador, foram tabuladas em EXCEL e posterior análise. O roteiro da entrevista encontra-se no anexo B desta pesquisa.

Foram separados os dados relativos a cada grupo pesquisado. As respostas foram agrupadas por assunto, organizadas e analisadas. Posteriormente, os pontos que apresentaram convergência e outros com divergência foram destacados e replicados nas citações do texto da análise dos resultados.

## 5 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo do capítulo é apresentar os resultados da pesquisa realizada e identificar como as capacitações *stricto sensu* realizadas pelos servidores lotados na Reitoria do Instituto Federal Goiano, estão sendo acompanhadas pelos seus chefes imediatos através de entrevistas estruturadas. Também são identificados e analisados os dados referentes aos questionários qualitativo e quantitativo aplicados aos servidores qualificados, subordinados aos chefes entrevistados, que receberam auxílio educacional em forma de bolsa PIQ e afastamentos legais remunerados, bem como servidores que não possuem pós-graduação *stricto sensu*, como amostragem contra factual. A amostragem global compreende 12 chefes imediatos, com cargos diversos, alguns com cargo de direção e outros com títulos de pró-reitor; 31 servidores subordinados, com pós-graduação *stricto sensu*; 11 servidores que não possuem pós-graduação *stricto sensu*, conforme ilustra o quadro 07.

Servidores Reitoria – TAE's	Total	Amostragem	Porcentagem da amostragem
Chefia imediata	13	12	92%
Colaboradores com pós-graduação (PIQ)	33	31	94%
Colaboradores sem pós-graduação <i>stricto sensu</i>	67	11	16%

Quadro 07: Amostragem global

Fonte: Site do Instituto Federal Goiano e dados da pesquisa-SUAP

Aproveitou-se as entrevistas para levantar informações importantes sobre a concepção da chefia imediata em relação à gestão do conhecimento no seu setor e no IF Goiano, bem como, suas considerações para que a gestão possa alcançar níveis mais elevados de efetividade e eficácia.

### 5.1 Identificação das opiniões dos chefes imediatos quanto à gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* realizadas pelos seus servidores subordinados

**Questão 01:** Houve solicitação da sua parte para que algum servidor de seu setor participasse de programa *stricto sensu* (mestrado/doutorado)?

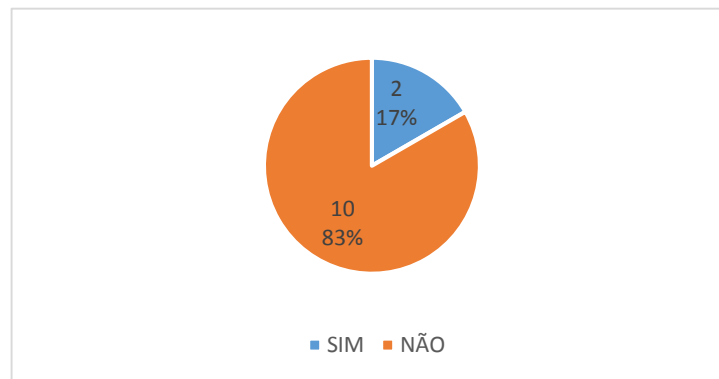


Gráfico 01 - Chefes imediatos x solicitação de participação em curso *stricto sensu*  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 01 representa a quantidade de chefes imediatos que solicitou a participação de seus subordinados em programa *stricto sensu*. Têm-se que de 12 chefes, 02 realizaram o pedido de participação. Demais, 10 chefes imediatos alegaram que o interesse da participação no programa partiu de seus subordinados.

**Questão 02:** A decisão de participação de programa *stricto sensu* de seus servidores subordinados teve como uma das motivações, possíveis melhorias nas atividades do setor?

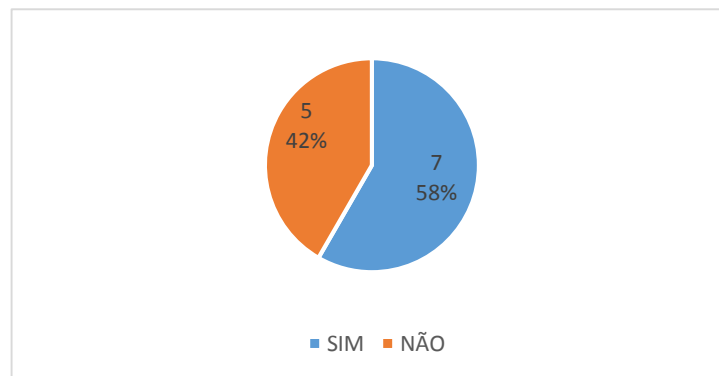


Gráfico 02 – Melhorias no setor como motivações para participação em curso *stricto sensu*  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 02 apresenta resposta de 12 chefes imediatos a questão. Destes, 07 afirmaram que dentre muitas motivações que levaram seus subordinados a realizarem o curso *stricto sensu*, uma delas foi pela melhoria das atividades no setor de lotação. Os outros 5 chefes relataram que a decisão da participação no programa pelos seus subordinados não teve relação com suas atividades desenvolvidas no setor de lotação, tampouco, com o IF Goiano.

**Questão 03:** Para a escolha do tema da dissertação ou tese de seu servidor subordinado, houve sua participação?

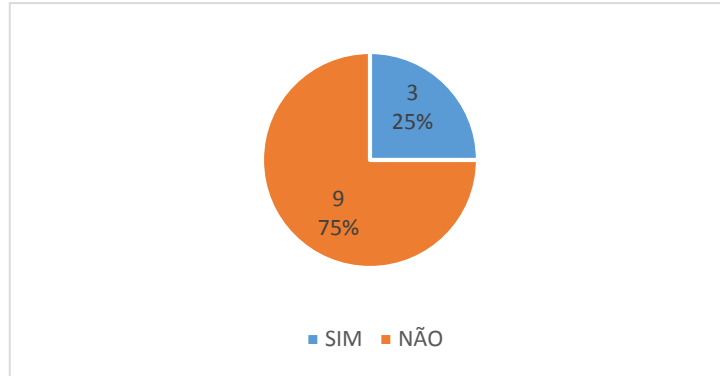


Gráfico 03 – Chefes imediatos x participação na escolha do tema  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 03 apresenta a resposta dos chefes imediatos quanto à escolha do tema da dissertação ou tese de seus servidores subordinados. Os 03 chefes que participaram da escolha do tema possuem um total de 08 subordinados, porém, participaram de 04 escolhas do tema da dissertação. 09 chefes ainda, alegaram que não tiveram nenhuma participação. Destes, 08 afirmaram que não tiveram conhecimento do tema durante todo o curso, apenas ao final. O quadro 08 ilustra as respostas obtidas:

Total de Chefes	Total de subordinados	Total de subordinados que participaram da escolha do tema	Total de subordinados que não participaram da escolha do tema	Total de subordinados que não conheceu o tema
12	31	04	27	01

Quadro 08: Participações na escolha do tema  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Questão 04:** O tema da dissertação ou tese de seu servidor subordinado teve relação direta com as atividades no setor?

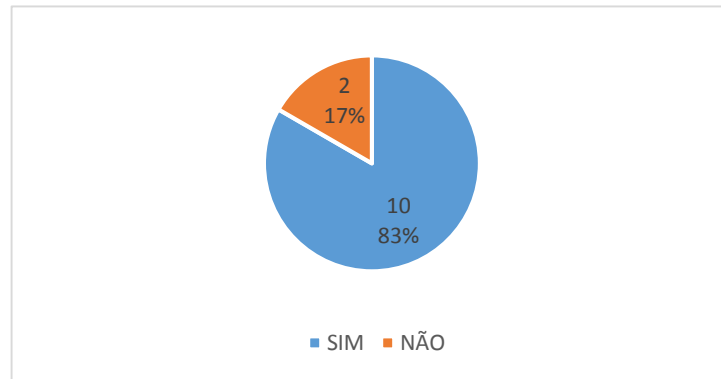


Gráfico 04 – Chefes imediatos x tema e relação direta  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 04 mostra que 10 chefes imediatos afirmaram que as dissertações ou teses de seus subordinados tiveram relação direta com as atividades em seu setor. Destes, 08 discriminaram o número de servidores que desenvolveram seus trabalhos com relação direta às suas atividades no setor: 23 servidores que lhes são subordinados, 14 tiveram relação direta. Dos demais chefes imediatos (02) afirmaram que a maioria de seus 08 subordinados teve relação direta, mas não souberam precisar a quantidade exata. O quadro 09 resume as respostas obtidas.

Total de Chefes	Total de subordinados	Trabalhos relação direta	Trabalhos sem relação direta	Total de subordinados que os chefes não souberam precisar
12	31	14	8	9

Quadro 09: Temas das dissertações e teses que tiveram relação direta com as atividades no setor  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Questão 05:** No decorrer das atividades do curso realizado pelo servidor, você leu os relatórios semestrais para prestação de contas aos programas PIQ e/ou editais de afastamento?

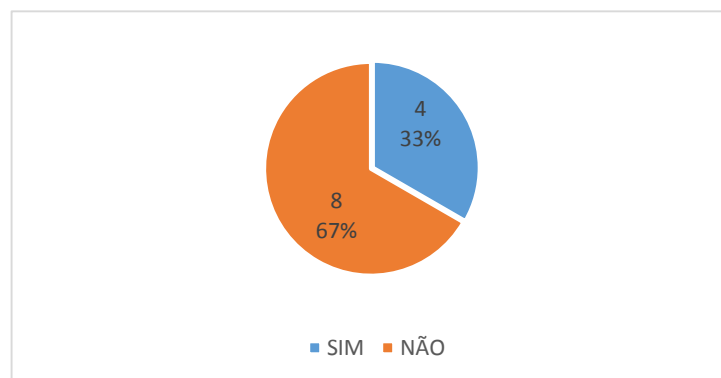


Gráfico 05 – Chefes imediatos x leitura de relatórios  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 05 apresenta resultados, sendo que a maioria das chefias imediatas (67%) não leu os relatórios semestrais de seus servidores subordinados relacionados a prestação de contas aos programas PIQ e/ou Edital de Afastamento Integral TAE's.

**Questão 06:** Você esteve presente na defesa da dissertação ou tese de algum servidor subordinado ou de outro setor do Instituto?

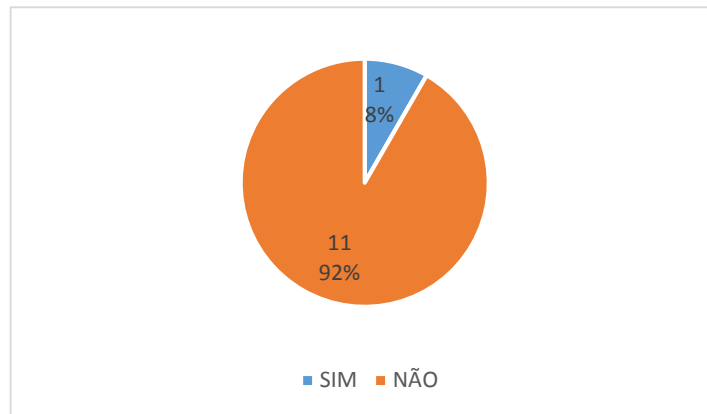


Gráfico 06 - Chefes imediatos x presença na defesa  
Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que, de um total de 12 chefes imediatos, apenas 01 afirmou que participou da banca de defesa de seus subordinados e de servidores de outros setores.

**Questão 07:** Após o término do curso, você leu integralmente a dissertação ou tese de seu servidor subordinado qualificado? Se sim, houve um feedback?

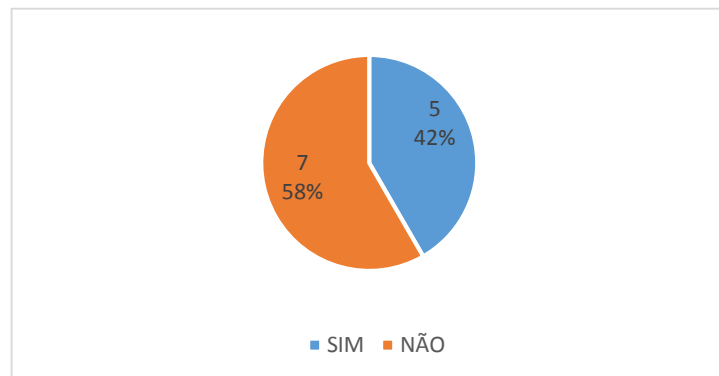


Gráfico 07 - Chefes imediatos x leitura de dissertações/teses  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 07 mostra que de 12 chefes imediatos, 05 afirmaram ter lido 07 trabalhos e dado 05 feedbacks aos servidores subordinados. O quadro 10 apresenta a questão de forma detalhada:

Total de Chefes	Total de subordinados	Total de trabalhos lidos	Total de trabalhos não lidos	Feedback
12	31	07	24	05

Quadro 10: Quantidade de trabalhos lidos, não lidos e com feedback pelos chefes imediatos  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Questão 08:** Após o término do curso, a dissertação ou tese desenvolvida pelo servidor contribuiu para o aprimoramento das atividades desenvolvidas no setor ou em outro setor da instituição? Se sim, especifique a melhoria.

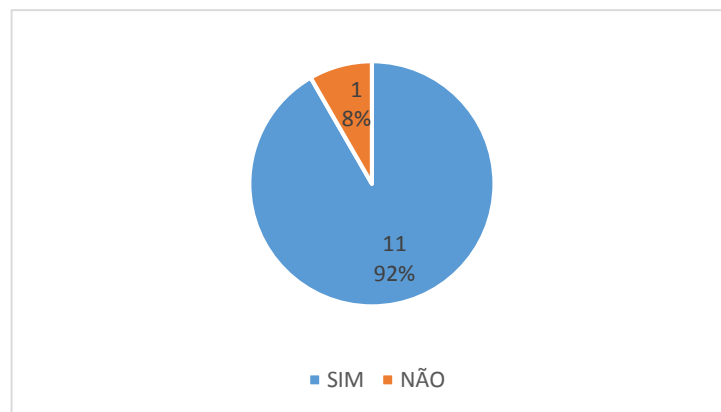


Gráfico 08 - Chefes imediatos x aprimoramento das atividades  
Fonte: Dados da Pesquisa

A questão apontou que dos 12 chefes imediatos entrevistados, 11 afirmaram que os trabalhos de dissertação ou tese contribuíram para o aprimoramento das atividades, relatando que dos seus 28 subordinados que realizaram trabalhos de dissertação ou tese, 23 contribuíram para o aprimoramento das atividades. Destes, apenas 09 discriminaram as contribuições de seus respectivos subordinados. O quadro 11 apresenta a descrição das melhorias:

Descrição das melhorias	Total de chefes que alegaram tais melhorias
Melhorias no setor	07
Melhorias em outros setores	04
Melhorias pessoais	02

Quadro 11: Quantidade de citações pelos chefes imediatos x descrição das melhorias  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Questão 09:** Após o término do curso, houve a criação de algum projeto para o IF Goiano pelos servidores qualificados?

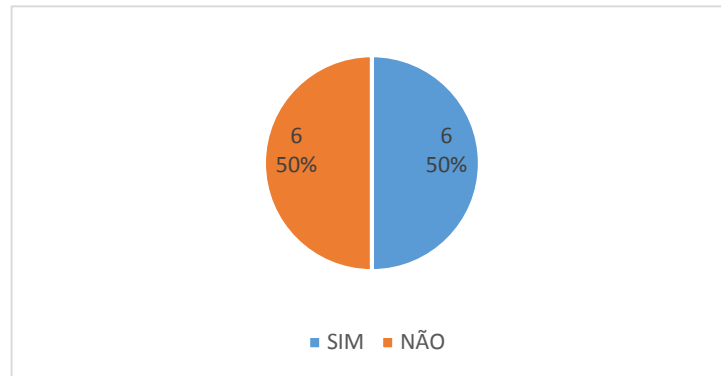


Gráfico 09 - Chefes imediatos x projetos criados pelos servidores qualificados  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 09 apresenta o relato da quantidade de chefes que afirmaram que houve ou não criação de projetos para o IF Goiano, pelos seus subordinados, após o término do curso. Dos 6 chefes que afirmaram ter havido criação de projetos, 04 afirmaram que 10 projetos foram realizados, 02 não souberam descrever a quantidade de projetos criados.

**Questão 10:** Se a resposta da questão 09 foi “sim”, o projeto foi implantado ou ficou apenas no papel?

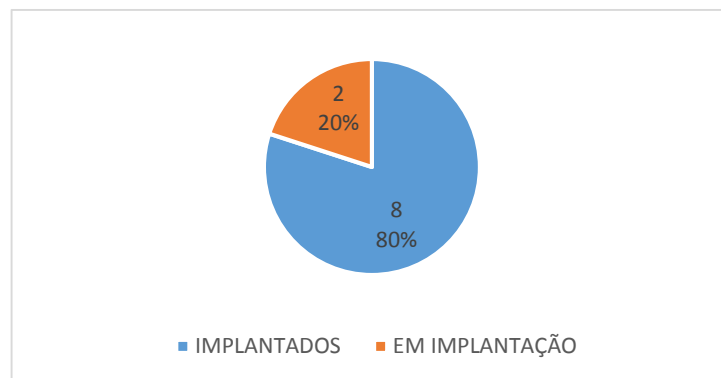


Gráfico 10 – Chefes imediatos x Projetos implantados e em implantação  
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme ilustra o gráfico 10, têm-se que, dos 10 projetos relatados pelas chefias, 08 foram implantados no IF Goiano e 02 estão em fase de implantação.

**Questão 11:** Se houve implantação, você participou?

A questão 11 apresenta o relato dos chefes imediatos que responderam que houve projetos implantados na questão 10. Todos alegaram que participaram do processo de implantação.

**Questão 12:** De modo geral, quais foram os resultados alcançados com os novos conhecimentos adquiridos pelo servidor qualificado?

Segue abaixo os resultados relatados pelos chefes imediatos:

- “O curso deu mais embasamento e conhecimento para ele atuar tanto no ensino médio integrado que é uma das áreas principais de atuação dele no setor, quanto dentro do programa EJA (Educação de Jovens e Adultos) que é um recorte do ensino integrado”;
- “A medida que os servidores estão mais capacitados para a pesquisa, há maiores condições de contribuições para os campi. O maior ganho é qualificação no trato do dia a dia dos campi”;
- “Nenhum resultado por enquanto”;
- “Não houve resultados técnicos e aplicabilidade no setor, apenas maturidade intelectual e interpessoal”;
- “Melhoria do trabalho e visão mais ampla do planejamento”;
- “Melhorias no desempenho das atividades, aumento do interesse pela gestão, maturidade nas relações de trabalho. Em relação aos conhecimentos adquiridos no curso, não percebeu nenhuma aplicação e nenhum projeto dentro do setor, não houve nenhum progresso”;
- “Resultados muito positivos para todo o setor”;
- “Apenas 01 servidor trouxe melhorias para o setor com o curso, através da criação de um projeto. Os novos conhecimentos dos demais servidores não trouxeram contribuições para o setor por não estarem diretamente ligado à suas atividades”;
- “Elevação do nível de conhecimento e percepção das atividades, crescimento pessoal com maturidade no desempenho das atividades, na forma de ver a vida, de lidar com as pessoas”;
- “Em decorrência do aprimoramento que os servidores tiveram, houve condições de implementar alguns processos na instituição, melhorar o nosso controle e executarmos por nós mesmos (o planejamento estratégico da instituição era feito por uma assessoria) o planejamento estratégico da instituição através da composição de uma comissão com esses servidores e um planejamento muito mais próximo da realidade do instituto, tudo graças ao embasamento teórico trazido pelos servidores qualificados”;

- “Melhoria na tramitação de projetos e processos administrativos de interesse da pesquisa, pós e inovação na PROPI (Pró Reitoria de Pesquisa e Inovação)”;
- “Mais confiança no que faz; facilidade de entender mudanças e novas dinâmicas operacionais; e crescimento intelectual”.

A partir das respostas obtidas, é possível afirmar que na questão sobre quais os resultados alcançados com os novos conhecimentos adquiridos pelos servidores ora qualificados, os chefes imediatos citaram 09 vezes melhorias técnicas relacionadas aos processos administrativos, 08 vezes melhorias pessoais e em 05 citações, nenhuma melhoria.

**Questão 13:** Você nota diferenças no desempenho das atividades dos servidores que realizaram curso *stricto sensu* em relação aos servidores que não realizaram?

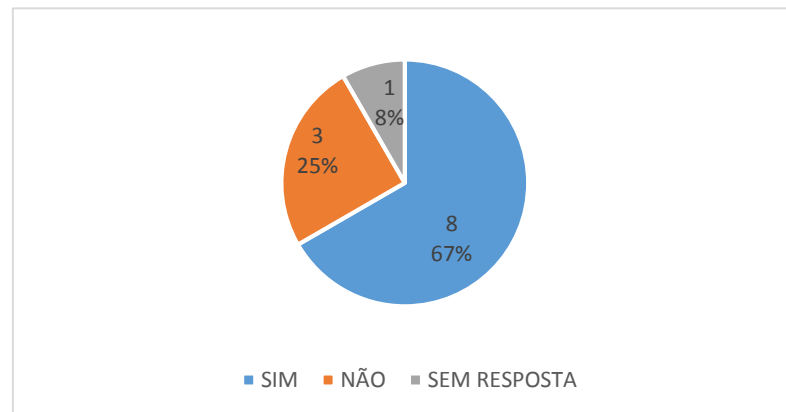


Gráfico 11 - Chefes imediatos x diferenças no desempenho x servidores qualificados e não qualificados

Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 11 mostra que 67% dos chefes imediatos notaram diferenças no desempenho das atividades dos servidores que realizaram curso *stricto sensu* aos que não realizaram. Outros 25% alegaram não notar nenhuma diferença no desempenho e 1% não respondeu a questão.

**Questão 14:** Você notou que seus subordinados, que ainda não realizaram qualificação *stricto sensu*, foram motivados pelos que já concluíram a qualificação a iniciarem curso de mestrado/doutorado?

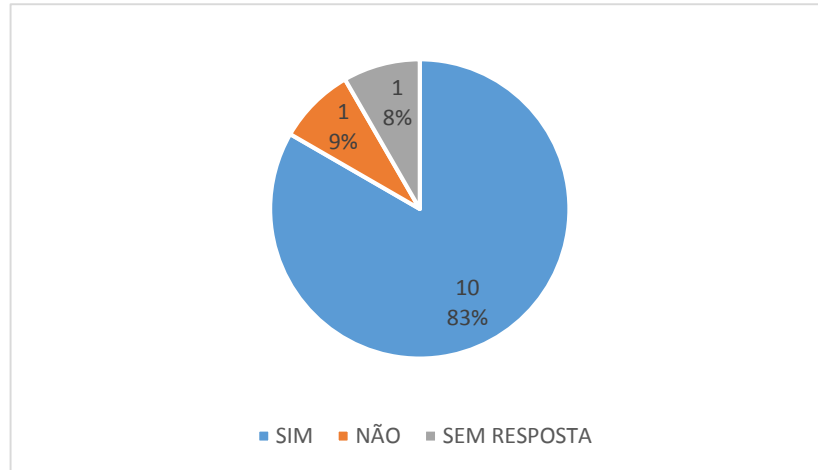


Gráfico 12 - Chefes imediatos x motivação servidores não qualificados  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 12 demonstra que 10 chefes notaram que seus subordinados que ainda não realizaram qualificação *stricto sensu* foram motivados a iniciarem o curso pelos que já o concluíram. Apenas 01 chefe imediato não notou motivação e outro não respondeu à questão.

**Questão 15:** Você considera que o investimento promovido pelo Governo Federal ao Instituto Federal Goiano, com bolsas e afastamentos para as capacitações *stricto sensu*, têm retornado em forma de novos conhecimentos e projetos, a fim de melhorar as atividades da instituição?

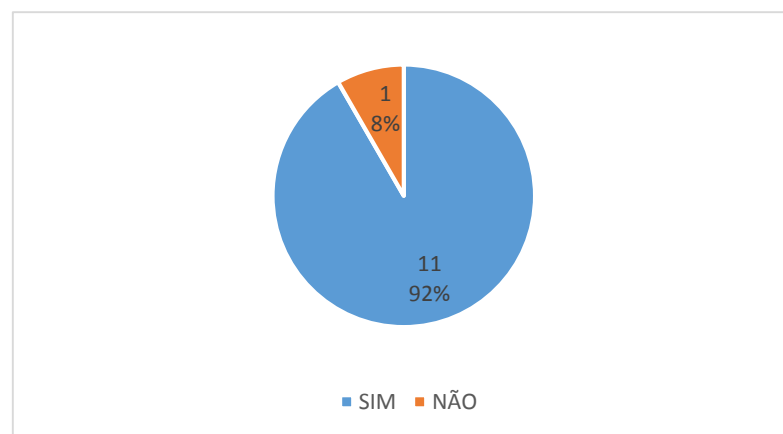


Gráfico 13 - Chefes imediatos x retorno das capacitações *stricto sensu*  
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico 13, dos investimentos promovidos pelo Governo Federal ao Instituto Federal Goiano em relação ao orçamento de capacitação com a oferta de bolsas e afastamentos para que seus servidores realizem curso *stricto sensu*, 92% dos chefes imediatos

consideram que o investimento tem retornado em forma de novos conhecimentos e projetos para melhorias no desempenho das atividades da instituição

**Questão 16:** Como você classifica a gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* dos servidores do IF Goiano pelas chefias imediatas?

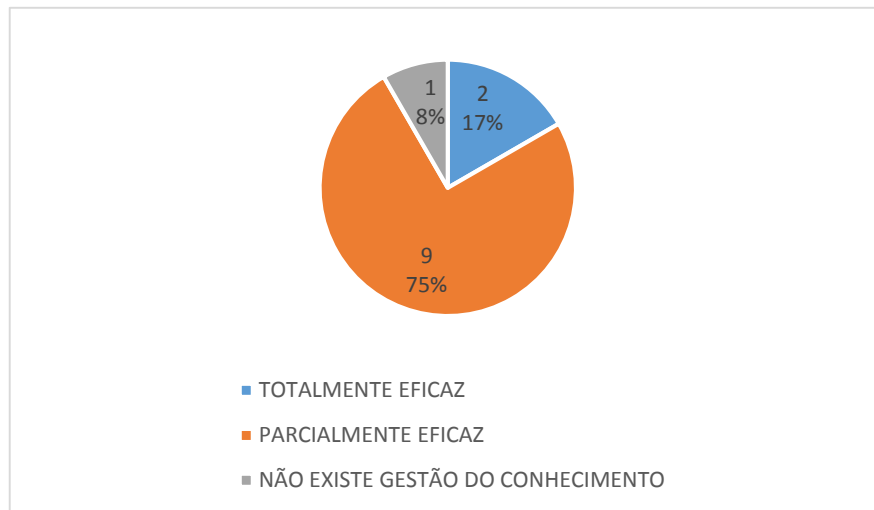


Gráfico 14 - Chefes imediatos x classificação da gestão do conhecimento  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 14 aponta que 75% dos chefes imediatos afirmaram existir a gestão do conhecimento, porém ela é parcialmente eficaz, 17% disseram que existe a gestão, sendo totalmente eficaz e 08% alegaram que não existe gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu*.

**Questão 17:** Na sua opinião, como o IF Goiano poderia gerir as capacitações *stricto sensu* e torná-las eficaz de modo que todo o conhecimento adquirido por estes servidores fosse transformado em conhecimento explícito para toda a instituição?

Sugestões citadas pelas chefias imediatas:

- “Através de ações como seminários de apresentação dos resultados das dissertações e teses para todos os servidores do instituto e melhorar as políticas das ações mais concretas de acompanhamento do programa, conhecimento da área, qual a aplicação que está tendo na instituição, qual o produto gerado, a fim de valorizar e justificar a existência do programa e evitar a sua extinção”;

- “O grande problema do ensino e da educação é transformar conhecimento tácito em explícito. Conseguiríamos através da criação de um programa de decodificação desses conhecimentos a fim de transmiti-los a todos os servidores. Realizar iniciativas, como já ocorreu a um tempo atrás, onde houve um seminário de divulgação dos trabalhos. Outra forma seria transformar as pesquisas em informações menores e publicar os dados através das revistas de ensino e extensão, em forma de artigos, dando visibilidade para todos. Um outro caminho seria ter uma gestão forte no sentido de cobrar dos servidores qualificados os resultados do curso e criar mecanismos para levar a apresentação das pesquisas para todos os servidores”;
- “Mapear as competências necessárias para exercer os cargos e executar os projetos, especialmente os previstos no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), em seguida, mapear a formação e especialidade dos servidores, muitas vezes nem se sabe sua formação, utilizando a gestão por competências, tanto para os talentos que já estão formados, quanto para definição das próximas capacitações. Disponibilizar editais para realização de mestrado e doutorado em áreas correlatas com o tema relacionado à gestão por competências. Atualmente o interesse na realização de mestrado e doutorado é mais do servidor (pessoal) do que institucional. Algumas chefias imediatas incentivam seus servidores a realizarem o curso de mestrado e doutorado para obtenção de vantagens na carreira, sem qualquer sugestão de tema ou para a melhoria das atividades institucionais”;
- “Promover seminários onde os beneficiados da bolsa PIQ pudessem socializar os resultados das suas pesquisas para todo o instituto. Deveria ser contínuo e anual, e as apresentações serem apresentadas por área. E deveria também ser obrigatório para todos os bolsistas, a apresentação dos seus resultados”;
- “Montar projetos de capacitação, de cursos FIQ (Formação Inicial Continuada) com o envolvimento dos servidores qualificados, a fim de disseminar os conhecimentos adquiridos para todo o instituto, tanto para os servidores quanto para a sociedade”;
- “O servidor que se qualificou precisa ser inserido nos projetos de pesquisa e extensão do Instituto, podendo produzir mais para a instituição. Hoje, apenas os docentes participam desses projetos e os TAE’s não. Então os servidores aprendem a fazer pesquisa no mestrado, sai com boas ideias e não conseguem implantar no instituto porque não existe uma política de projetos de extensão e pesquisa para os TAE’s. É preciso criar essa política”;
- “Através de divulgação das dissertações e teses com eventos, palestras e workshops, separados por setores. Deveria ser algo obrigatório com a finalização do curso”;

- “Através de oficinas. Deveria ser obrigatório cada servidor aplicar “x” horas de oficinas com temas ligados ao curso ou a sua dissertação/tese. Promover eventos para divulgação das dissertações ou teses. Tentar transformar os conhecimentos de forma que resolva algum problema no instituto, separados por áreas”;
- “Através de seminários, encontros, palestras com apresentações dos trabalhos dos servidores qualificados e seus impactos. Muitos trabalhos poderiam servir para resolver problemas no instituto e não são divulgados. Deveria ser apresentado por setor pois as pessoas não têm disponibilidade para ler dissertações dos colegas”;
- “As capacitações estão trazendo bons resultados, mas eles se prendem enquanto o servidor está naquele setor. Os processos precisam ser mapeados e documentados, e a instituição deve investir na gestão por competências fazendo um levantamento de todas as habilidades dos servidores, capacitá-los com habilidades necessárias à aquele setor e reposicioná-los, se necessário, de acordo com suas habilidades”;
- “Incluir no regulamento dos programas de capacitação *stricto sensu* que cada estudante apresentará os resultados de sua dissertação/tese em um seminário para a equipe diretiva e colegas, tanto na Reitoria como nos Campi”;
- “Delegar à Diretoria de Gestão de Pessoas a organização de apresentações das dissertações aos colegas do Instituto para que todos pudessem conhecer a importância de se investir em capacitação. Criar políticas de participação dos servidores em projetos de inovações para o setor. Delegar à ASCOM (Assessoria de Comunicação) a realização de entrevistas e divulgação do que foi realizado com o recurso público. E através de manual escrito ou virtual divulgar todas as dissertações, servindo como um banco de dado para o Instituto.”

A partir das respostas obtidas, é possível resumir as sugestões das chefias imediatas nos seguintes tópicos:

- Criação de seminários, workshops, oficinas para apresentação dos resultados das dissertações e teses para todos os servidores do IF Goiano;
- Melhoria das ações de acompanhamento do programa PIQ e seus resultados para a instituição;
- Mapeamento de competências para exercer cargos e projetos previstos no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional);
- Criação editais para especialização *stricto sensu* em áreas correlacionadas ao programa de gestão por competências;

- Publicação dos resultados dos trabalhos em revistas de ensino e extensão do Instituto;
- Criação de projetos de capacitação de formação continuada (FIQ) com envolvimento dos servidores qualificados;
- Criação de políticas de inserção dos servidores TAE's nos projetos de pesquisa e extensão do Instituto.

## 5.2 Análise das respostas do questionário aplicado aos servidores TAE's qualificados que receberam auxílio educacional através da Bolsa PIQ e/ou afastamentos

**Questão 01:** Qual o tipo de pós-graduação *stricto sensu* realizada (mestrado/doutorado)?

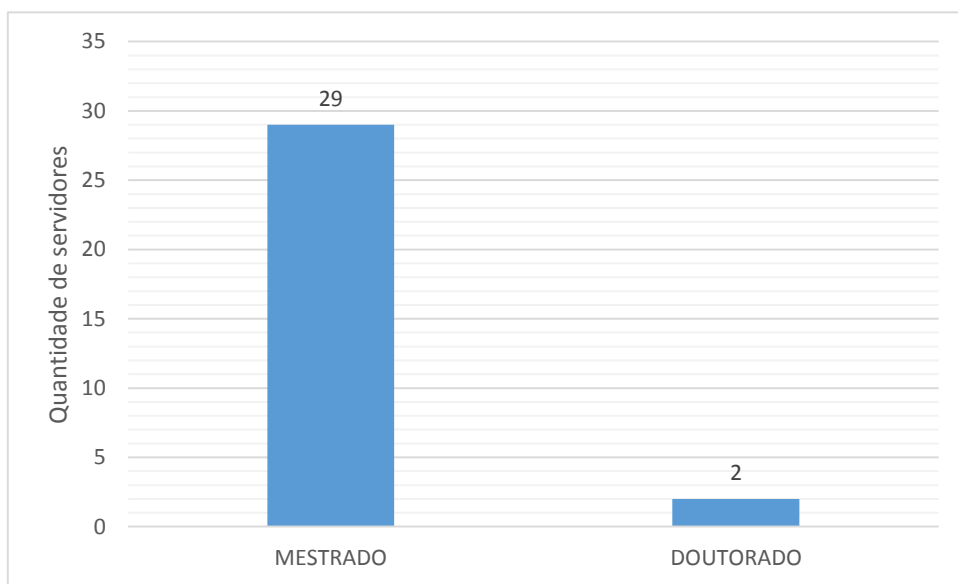


Gráfico 15: Tipo de pós-graduação *stricto sensu* realizada  
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme ilustra o gráfico 15, da amostragem de 31 colaboradores, servidores TAE's, que realizaram pós-graduação *stricto sensu*, 29 responderam que realizaram mestrado, 02 doutorado.

**Questão 02:** Para realização da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/ doutorado), você foi contemplado com qual programa de capacitação do IF Goiano?

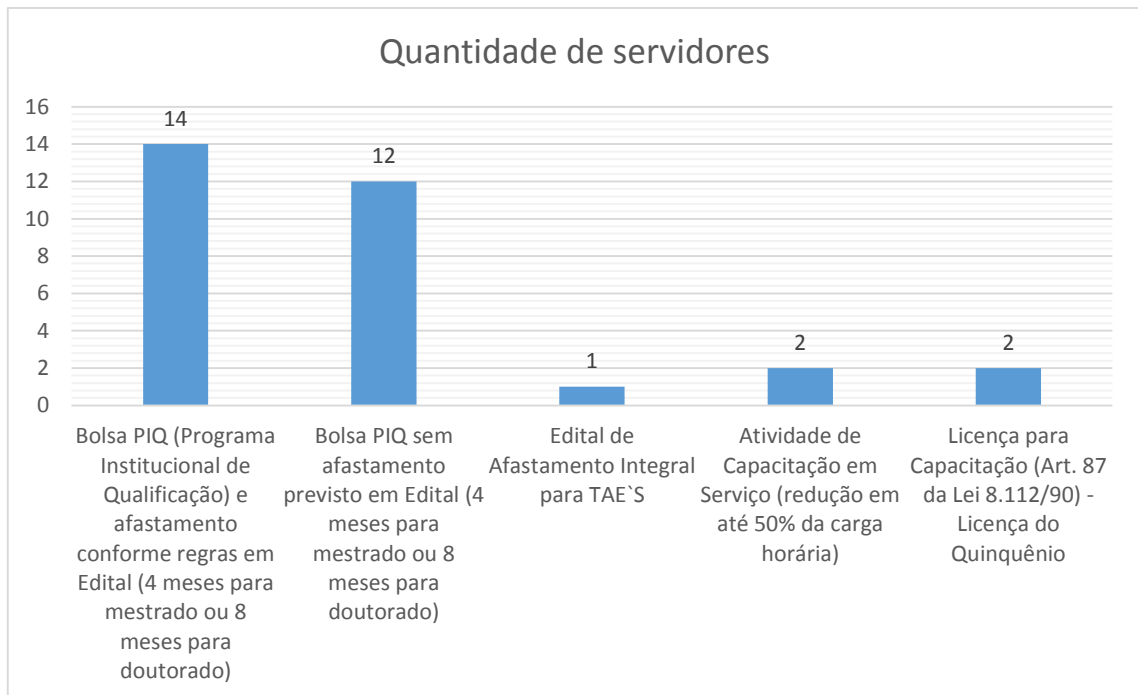


Gráfico 16: Servidor qualificado x programas de capacitação

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme ilustra o gráfico 16, dentre os programas de capacitação do IF Goiano disponíveis, 14 servidores relataram que foram contemplados com a Bolsa PIQ e usufruíram do afastamento de 04 meses para mestrado e 08 meses para doutorado. Outros 12 servidores afirmaram que foram contemplados com a bolsa PIQ, porém não usufruíram do afastamento. O edital de afastamento integral para TAE's contemplou 01 servidor. Demais 04 servidores participaram da atividade de capacitação em serviço e licença para capacitação.

**Questão 03:** Qual principal fator o motivou para a realização da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/ doutorado)?

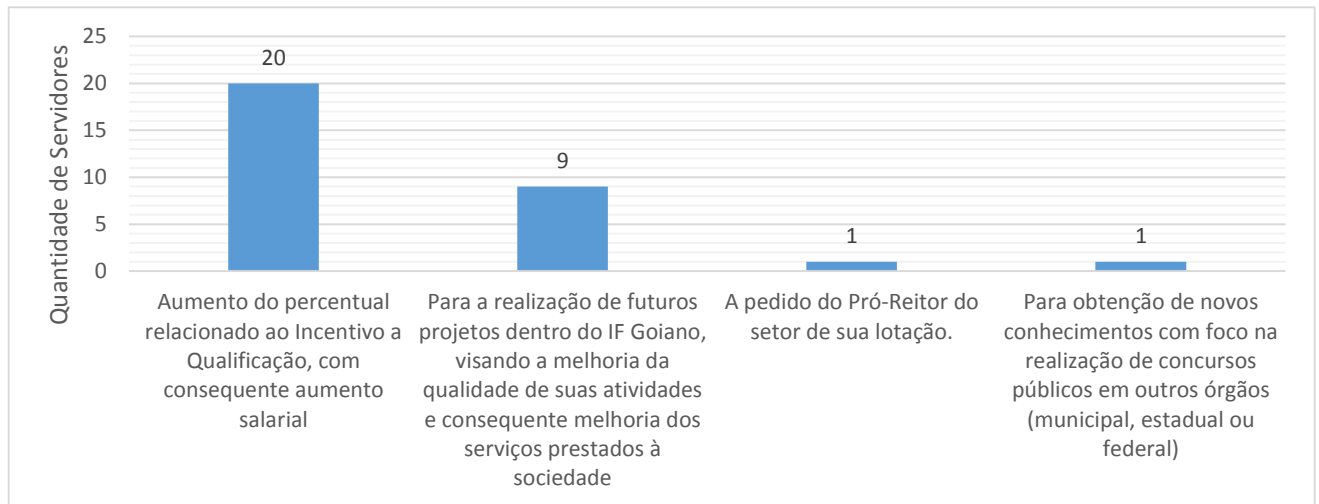


Gráfico 17: Servidores qualificados x fatores motivacionais

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme relatado no gráfico 17, entre as principais motivações dos servidores para realização da pós-graduação *stricto sensu*, estão o aumento do percentual relacionado ao incentivo a qualificação com aumento salarial, citado por 20 servidores e a realização de futuros projetos dentro do IF Goiano, visando a melhoria da qualidade de suas atividades, por 09 servidores. A pedido do Pró-Reitor do setor de lotação foi marcado por 01 servidor e para obtenção de novos conhecimentos com foco na realização de concursos públicos em outros órgãos foi a motivação de 01 e último servidor.

**Questão 04:** Quanto ao momento da inscrição para participação do programa PIQ (após o ingresso na pós-graduação), na apresentação do pré-projeto, o tema da pesquisa foi definido com a participação de seu chefe imediato?

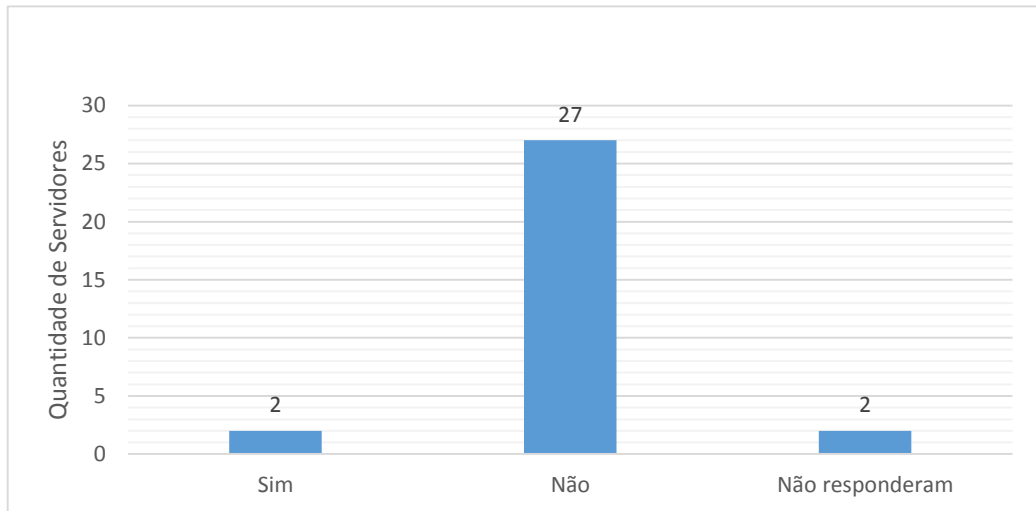


Gráfico 18: Temas da pesquisa x participação da chefia imediata  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 18 mostra que 27 servidores relataram não haver participação de seu chefe imediato na escolha do tema de sua dissertação ou tese, 02 servidores alegaram haver participação de sua chefia e 02 não responderam à questão

**Questão 4.1:** Se **não** houve a participação de seu chefe imediato, ele teve conhecimento do tema de sua pesquisa?

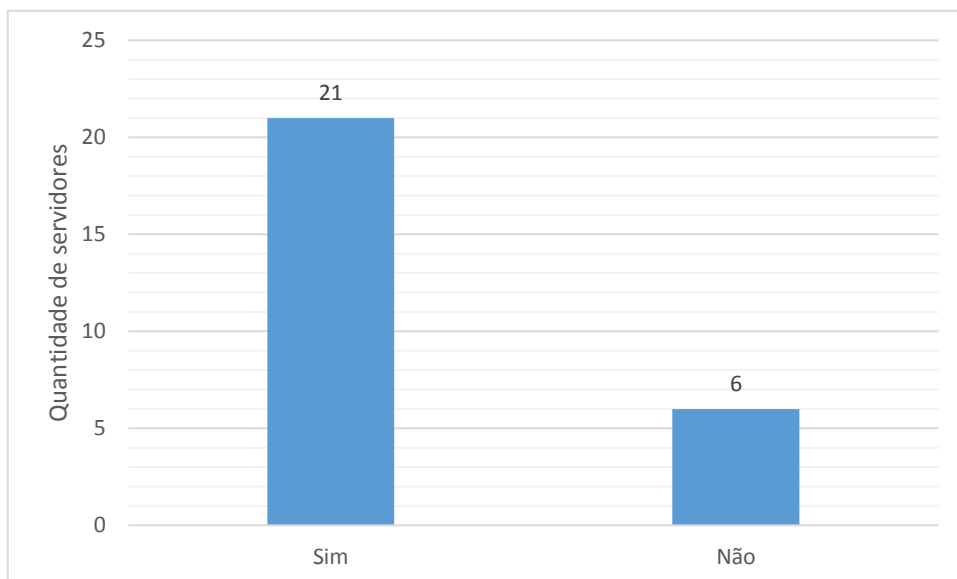


Gráfico 19: Temas de pesquisa x conhecimento da chefia imediata  
Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 19 tem como amostragem os 27 colaboradores que responderam “não” na questão 04. Dos 27 servidores que afirmaram não ter havido a participação de seus chefes na escolha do tema de suas pesquisas, 21 responderam que o chefe teve conhecimento de seu tema, sendo que os demais responderam que seus chefes não tiveram conhecimento dos temas.

**Questão 4.2:** Quanto ao momento da inscrição para participação do programa PIQ, na apresentação do pré-projeto (após o ingresso na pós-graduação), o tema da pesquisa teve como um de seus objetivos, pesquisar, sugerir mudanças e/ou acrescentar melhorias nas atividades de seu setor de lotação?

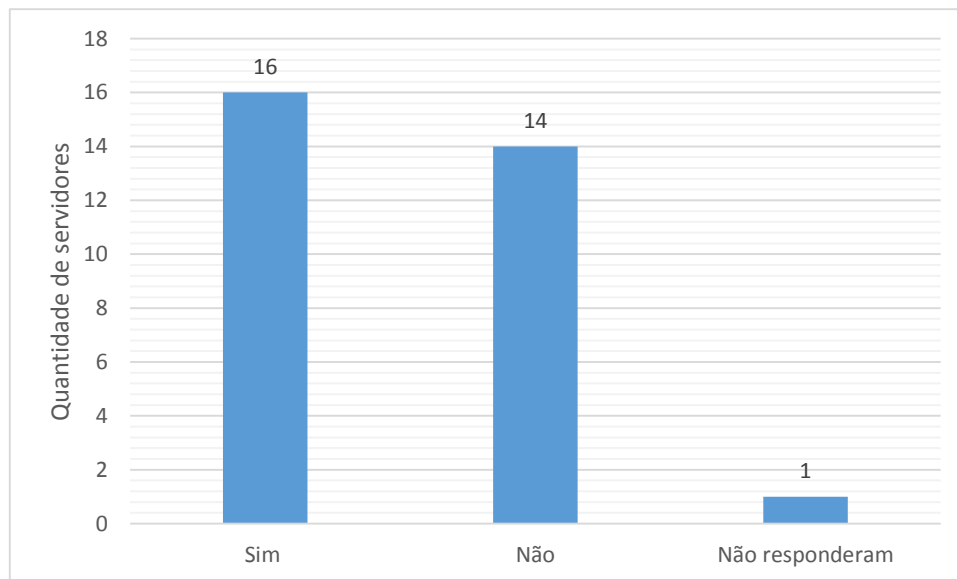


Gráfico 20: Temas de pesquisa x objetivo x melhorias nas atividades do setor  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 20 mostra que quanto ao objetivo da escolha do tema da pesquisa, 16 servidores afirmaram que seu tema foi definido para pesquisar, sugerir mudanças e/ou acrescentar melhorias nas atividades de seu setor de lotação. Outros 14 servidores disseram que a escolha de seus temas não se enquadra neste objetivo.

**Questão 4.3:** Quanto ao momento da inscrição para participação do programa PIQ, na apresentação do pré-projeto (após o ingresso na pós-graduação), o tema da pesquisa teve como um de seus objetivos, pesquisar, sugerir mudanças e/ou acrescentar melhorias nas atividades de outro setor do IF Goiano?

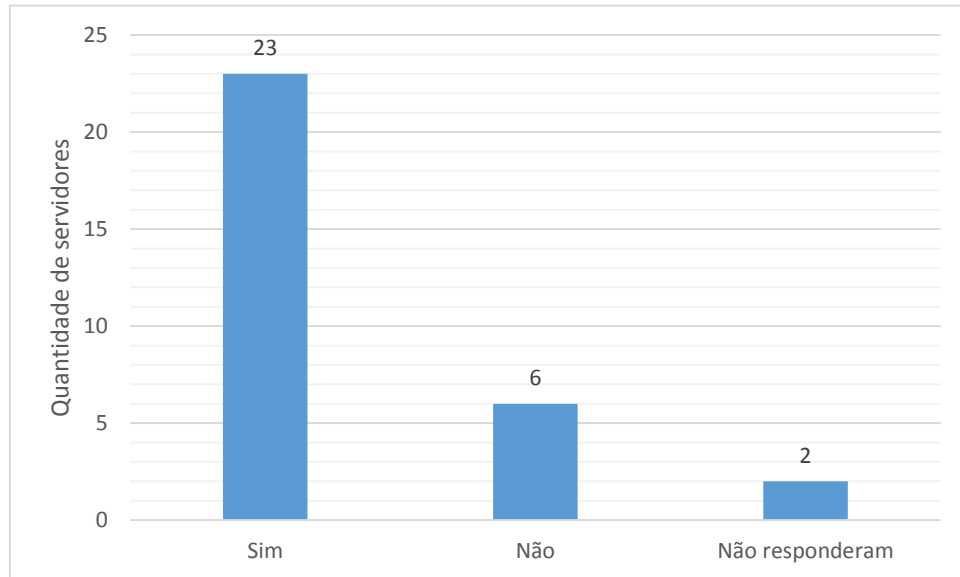


Gráfico 21: Temas de pesquisa x objetivo x melhorias nas atividades de outro setor  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 21 mostra que, quanto ao objetivo da escolha do tema da pesquisa, 23 servidores afirmaram que seu tema foi definido para pesquisar, sugerir mudanças e/ou acrescentar melhorias nas atividades de outro setor de lotação. Outros 06 servidores disseram que a escolha de seus temas não se enquadra neste objetivo. Importante ressaltar que existe possibilidades de o objetivo do tema em melhorar as atividades pode acontecer tanto no setor do servidor, quanto em outros setores, simultaneamente.

**Questão 4.4:** O tema da pesquisa possuiu relação direta com as atividades em seu setor de lotação?

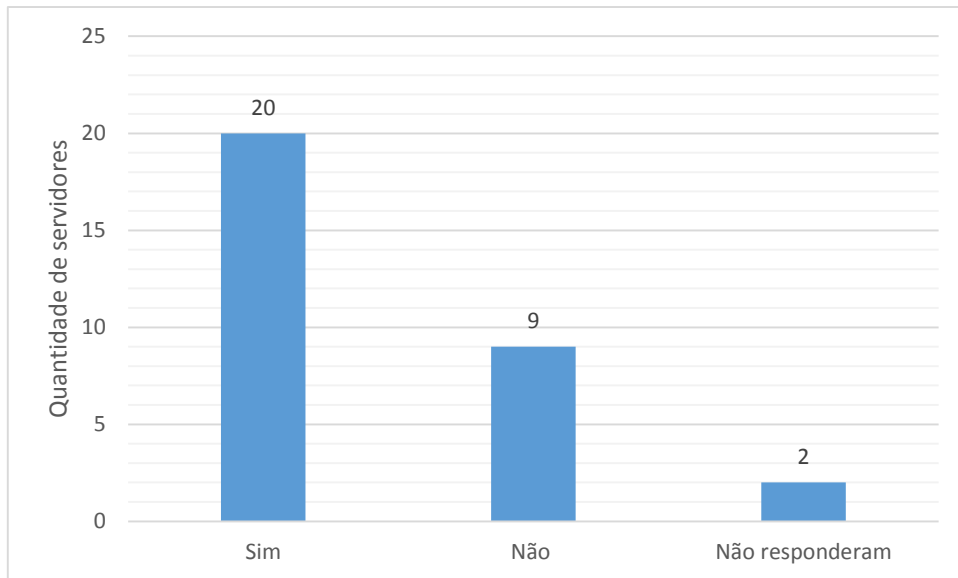


Gráfico 22: Temas de pesquisa x relação direta com atividades do setor  
Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados se havia relação do tema de seus projetos com as atividades em seu setor, 20 servidores afirmaram que o tema tinha relação direta, 9 afirmaram que não houve relação direta com o tema do projeto de pesquisa *stricto sensu*, conforme mostra o gráfico 22.

**Questão 4.5:** O tema da pesquisa possuiu relação direta com as atividades de outro setor do IF Goiano?

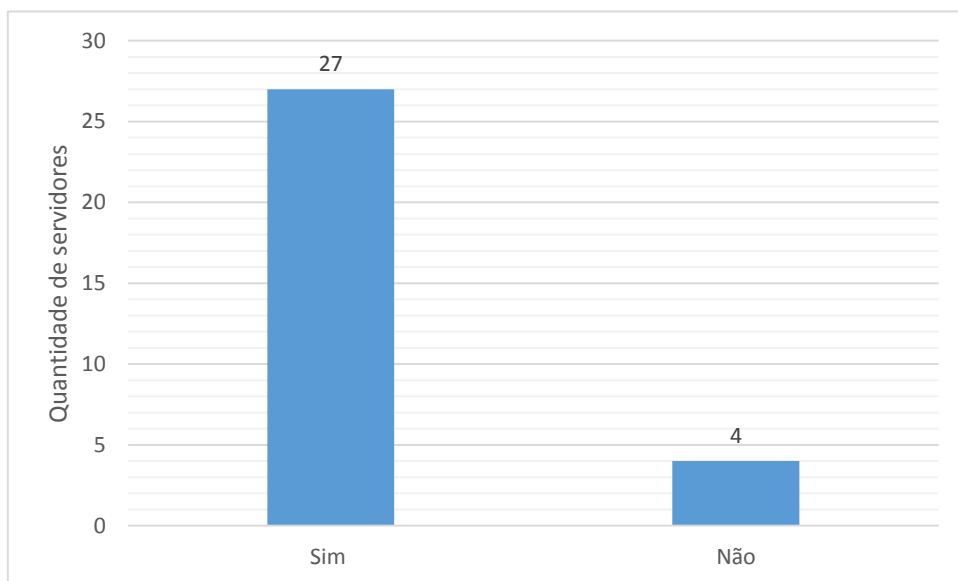


Gráfico 23: Temas de pesquisa x relação direta com atividades de outros setores  
Fonte: Dados da pesquisa

Na mesma perspectiva que a questão anterior, 27 servidores disseram que o tema de pesquisa possui relação direta com outros setores da instituição, 04 responderam que não houve, de acordo com o gráfico 23. Ressalta-se que existe possibilidades de um tema ter relação direta com o setor de lotação e com outros setores concomitantemente.

**Questão 4.6:** O tema da pesquisa teve como objeto de estudo o IF Goiano?

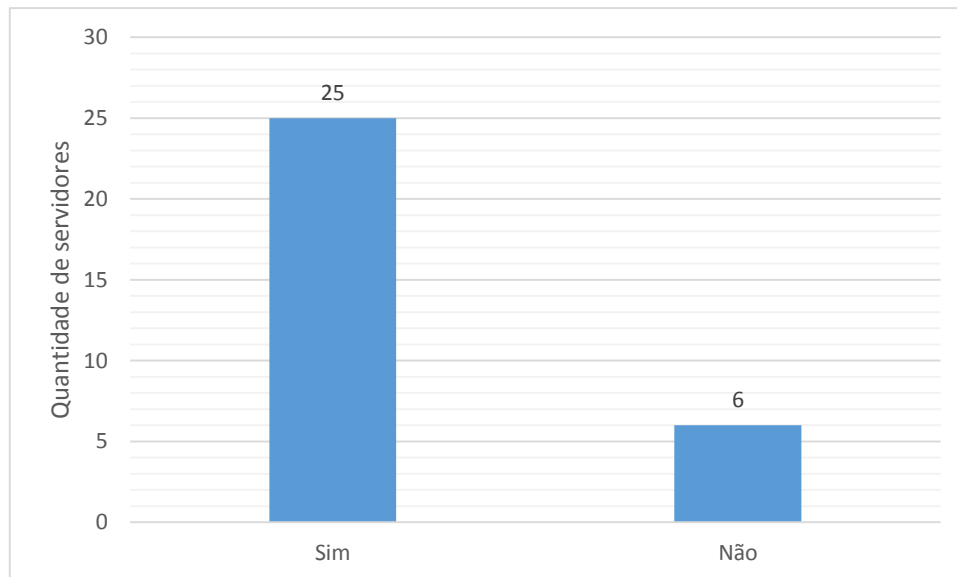


Gráfico 24: Temas de pesquisa x objeto de estudo x Instituto Federal Goiano  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 24 mostra que 25 servidores TAE's desenvolveram sua pesquisa com objeto de estudo o IF Goiano.

**Questão 05:** Os novos conhecimentos adquiridos no curso contribuiram para a melhoria no desempenho das atividades em seu setor de lotação? Se sim, descreva o tipo de melhoria.

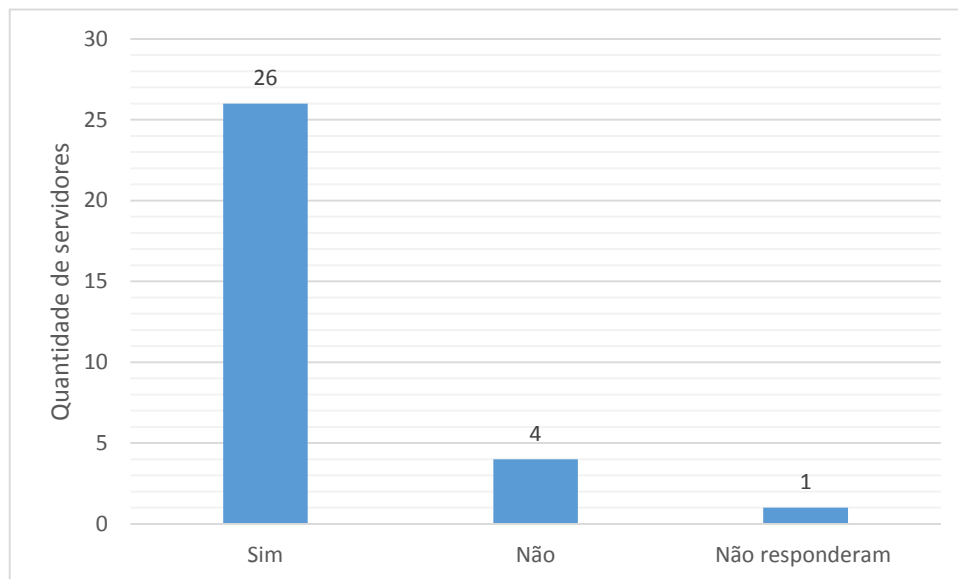


Gráfico 25: Novos conhecimentos x melhoria no desempenho das atividades no setor  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 25 relata que 26 servidores afirmaram que seus novos conhecimentos adquiridos no curso *stricto sensu* contribuíram para melhoria no desempenho das atividades no seu setor de lotação.

Segue abaixo as melhorias citadas na íntegra pelos servidores qualificados:

- “Foi possível instaurar um pensamento estratégico até então inexistente nos setores pelos quais passei desde então”;
- “O meu olhar para a importância da pesquisa na Instituição hoje é outro, não é possível pensar em ensino e extensão sem pesquisa, o meu desenvolvimento cognitivo cresceu de forma inigualável desde que ingressei no IF Goiano, há nove anos, e hoje tenho um outro olhar para IF Goiano e a importância dele na sociedade e meio acadêmico”;
- “O tema foi ‘Benefícios e desafios na implantação da auditoria baseada em riscos em instituições federais de ensino’ e contribuiu para a implantação da auditoria baseada em riscos no IF Goiano imediatamente após mudança na legislação e metodologia adotadas nacionalmente”;
- “O meu tema foi sobre os cursos de Licenciatura nos Institutos Federais, não tem relação direta com o setor que trabalho, mas inegavelmente me ajudou a entender como a rede federal foi

criada e quais são os seus propósitos, de forma que me ajudou muito a compreender a importância de desenvolver um trabalho voltado para verticalização do ensino”;

- “Contribuíram para melhorar o fluxo de alguns processos”;
- “Pude ter percepção acerca de como pensam os alunos a respeito da leitura em ambiente das redes”;
- “Mais dinâmica e centrada, assim como melhorou minha visão extensionista”;
- “Meu mestrado foi em Gestão Pública o que possibilitou uma visão e entendimento melhores do que acontece na prática na rotina do serviço público”;
- “Apenas no que concerne à confecção da dissertação. As disciplinas obrigatórias, com exceção de estatística não tiveram relação direta com meu trabalho no IF Goiano”;
- “O tema abordado na minha pesquisa foi Modelagem de Processos. Essa pratica colabora positivamente para construção de soluções de TI (Tecnologia da Informação) ”;
- “Melhorou a minha relação no meu ambiente de trabalho, pois me permitiu uma nova visão de mundo”;
- “As disciplinas do curso oportunizaram o aperfeiçoamento de saberes linguísticos e textuais, que possuem relação direta com meu cargo e com as atividades do setor”;
- “O tema está relacionado com as atividades do setor que atuo diariamente”;
- “O curso proporcionou amplitude de conhecimentos no âmbito geral das atividades, na busca de informações em banco de dados e potencial de pesquisas institucionais”;
- “Os conhecimentos adquiridos contribuíram para minha formação profissional trazendo novos conceitos e atualização em minha área de formação”;
- “Passei a ter uma visão mais logística das atividades”;
- “O estudo realizado no decorrer do mestrado possibilitou maior compreensão e apreensão dos fatores que levam o servidor a manter-se na atividade, ainda, que tenha as condições para a aposentadoria. Tais informações facilita o desempenho das atividades diárias, sejam, na promoção à saúde ou no subsídio a perícia médica oficial”;
- “Devido a estreita relação do objeto de pesquisa com a minha atuação profissional”;
- “No sentido amplo, considero importante compreender a origem e histórico das regras internas e externas dentro de uma organização”;
- “Tornei-me mais apto a desenvolver atividades inerentes ao meu cargo e as atividades do setor, pois tive durante o mestrado acesso a informações que ampliaram minha visão sobre as atividades que desenvolvo”;
- “Os conhecimentos podem contribuir para construção de uma nuvem hibrida no IF Goiano”;

- “Foram aprofundados conhecimentos sobre a concepção do ensino médio integrado aplicados no IF Goiano”;
- “Ampliou os conhecimentos acerca do tema abordado, permitindo uma visão holística com profundidade de conhecimento teórico resultando assim em uma melhor compreensão do recorte abordado dentro do contexto geral da organização”;
- “Os conhecimentos adquiridos agregaram valor no desempenho das atividades”.

Constata-se com as melhorias descritas que, no setor de lotação, as principais relatadas estão relacionadas a melhorias pessoais seguidas de melhorias técnicas

Caracterização das melhorias	Nº de citações – Setor de Lotação
Melhorias técnicas	12
Melhorias Pessoais	14

Quadro 12 – Caracterização das melhorias nos setores do IF Goiano

Fonte: Dados da pesquisa

**Questão 06:** Os novos conhecimentos adquiridos no curso contribuíram para a melhoria no desempenho das atividades de outros setores do IF Goiano? Se sim, descreva o tipo de melhoria.

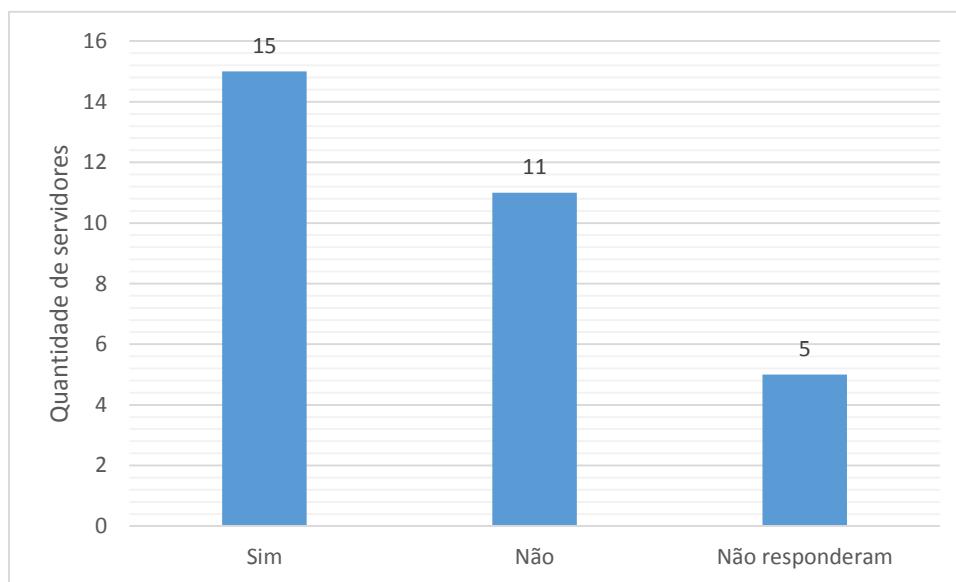


Gráfico 26: Novos conhecimentos x melhoria no desempenho das atividades em outros setores

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 26 relata que 15 servidores afirmaram que seus novos conhecimentos adquiridos no curso *stricto sensu* contribuíram para melhoria no desempenho das atividades em outros setores de do IF Goiano. Outros 11 servidores alegaram que não existiu contribuição.

Segue abaixo as melhorias citadas pelos servidores qualificados:

- “Contribuiu com o trabalho da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional na gestão de riscos por meio da realização de vinte oficinas de trabalho”;
- “As atividades do setor em que trabalho estão ligadas a outros setores”;
- “Passou a perceber que os Bibliotecários podem atuar em conjunto com os docentes na promoção da leitura e no estímulo à produção de conhecimento”;
- “Indiretamente em todas as áreas do IF Goiano”;
- “Parcialmente. Minha dissertação consistiu em um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos para o Campus Trindade. O projeto abarcou o estudo do cenário existente e a proposição de ações acerca do gerenciamento de resíduos sólidos na unidade. Parte desses estudos foram aproveitados para implantação de ações e pesquisas no Campus”;
- “Para conhecimento mais amplo da história da instituição”;
- “Estão diretamente relacionados com o planejamento da instituição”;
- “Auxiliei outros setores na elaboração de modelos de processos”;
- “Tendo em vista que atuo como revisora de outros materiais institucionais e, diante desses saberes agregados pela formação, pude aperfeiçoar ainda mais o trabalho com os textos oficiais”;
- “Como o tema é compra pública, existe demanda de todos os setores da reitoria”;
- “Os conhecimentos obtidos com a realização do curso, não interferem diretamente nas atividades dos setores do IF Goiano, porém o tema da dissertação abordou grande fonte de informações históricas institucionais que retratam sua identidade e os reflexos das mudanças ao longo dos anos”;
- “Os conhecimentos apreendidos com o estudo e o resultado da pesquisa contribuíram sobremaneira para melhoria de outros setores a saber: com equipe de promoção à saúde - possibilitando inclusive o desenvolvimento do programa de preparação para a aposentadoria”;
- “Acredito que para alguns servidores que tiveram conhecimento e acesso ao meu material estudado”;
- “Contribuiu e continua contribuindo para um acompanhamento mais efetivo dos egressos do IF Goiano”;
- “Embora não se refira diretamente ao desempenho, o tema abordado influencia indiretamente neste desempenho, a partir da compreensão da subjetividade envolvida em todo o processo”.

Constata-se com as melhorias descritas que, em outros setores de lotação, as principais relatadas estão relacionadas a melhorias técnicas.

Caracterização das melhorias	Nº de citações em outros setores
Melhorias técnicas	13
Melhorias Pessoais	02

Quadro 13 – Caracterização das melhorias em outros setores do IF Goiano  
Fonte: Dados da pesquisa

**Questão 07:** Os novos conhecimentos adquiridos no curso foram compartilhados com a equipe do seu setor de lotação? Se sim, explique como.

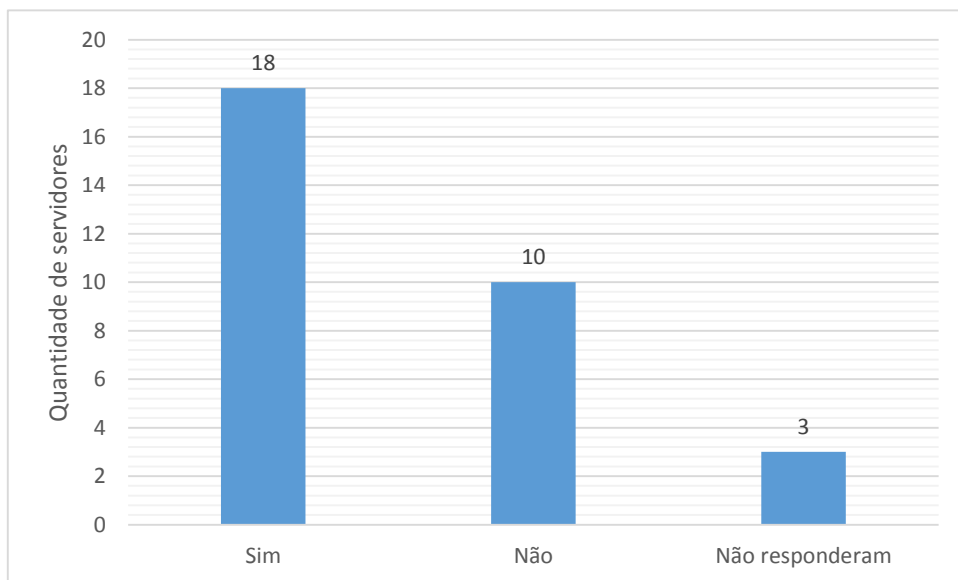


Gráfico 27: Novos conhecimentos x compartilhamento no setor  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 27 mostra que 18 servidores afirmaram ter compartilhado seus novos conhecimentos com a equipe de seu setor de lotação, enquanto 10 servidores disseram que não houve compartilhamento.

Citações das formas de compartilhamento dos conhecimentos adquiridos no curso pelos servidores a seus colegas de setor:

- “De forma prática, durante o cotidiano de trabalho”;
- “Com o Pró-Reitor de Pesquisa porque faço parte de um grupo de pesquisa no qual ele é coordenador e a minha pesquisa dialoga com a temática que trabalhamos”;

- “Foi realizada breve apresentação sobre o tema e disponibilizada cópia digital da dissertação com a equipe. Posteriormente foi implantada a metodologia de trabalho proposta na dissertação”;
- “Quando temos reunião, sempre repasso os objetivos da criação dos Institutos Federais e esclareço sobre a proposta de ensino verticalizado e sua importância”;
- “Foram analisados juntamente com a equipe de trabalho o fluxo de alguns processos do setor, com isso propondo melhorias”;
- “De forma informal”;
- “Com servidores que estavam trabalhando em pesquisa semelhantes”;
- “Em uma ocasião foi apresentada para os gestores juntamente com outras dissertações do IF Goiano”;
- “Faço capacitações personalizadas para os interessados na equipe”;
- “Só conversamos a respeito da pesquisa realizada”;
- “Foram socializados informalmente no cotidiano das atividades laborais relativas ao trabalho com textos e revisão de documentos”;
- “Foi feita modelagem de processos envolvendo todos os colegas que trabalham no setor e suas contribuições”;
- “Foram compartilhadas informações institucionais obtidas com as pesquisas realizadas”;
- “Houve um diálogo permanente que se iniciou com o desenvolvimento do Programa de Preparação para Aposentadoria - Transcender, realizado pelo SIASS /UFG, do qual fiz parte”;
- “Principalmente com a implantação do currículo integrado no âmbito institucional”;
- “Por meio de apresentação dos resultados em reuniões pedagógicas”;
- “Por meio de seminários institucionais promovidos pelo próprio IF Goiano e instituições parceiras”;
- “Agregaram valor no planejamento das auditorias e principalmente nas ligadas ao ensino presencial e a distância”.

**Questão 08:** Os novos conhecimentos adquiridos no curso foram compartilhados com outros setores do IF Goiano? Se sim, explique como.

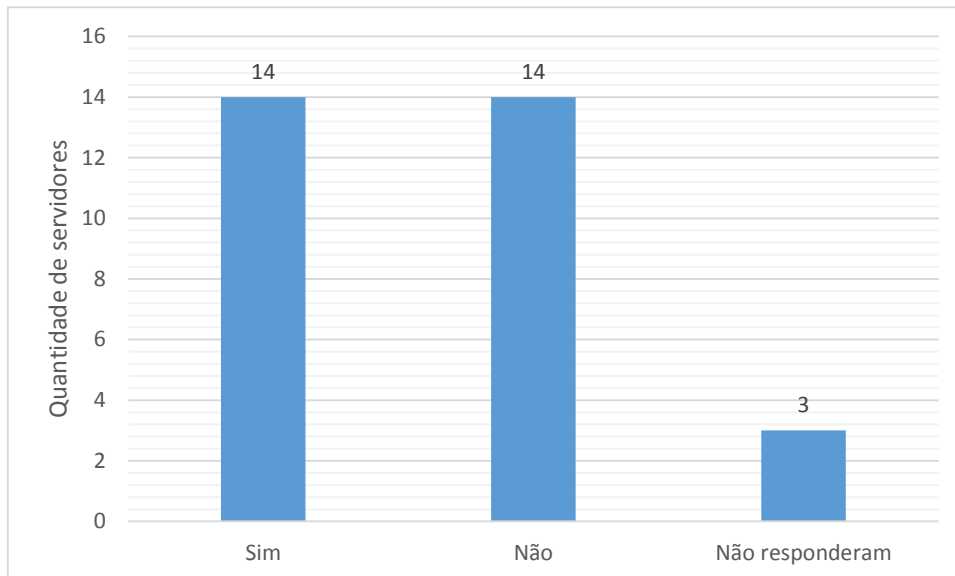


Gráfico 28: Novos conhecimentos x compartilhamento em outros setores

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 28 demonstra que 14 servidores afirmaram ter compartilhado seus novos conhecimentos com outros setores do IF Goiano, enquanto outros 14 servidores disseram que não houve compartilhamento.

Citações das formas de compartilhamento dos conhecimentos adquiridos no curso pelos servidores a outros setores do IF Goiano:

- “Foram realizadas vinte oficinas de gestão de riscos com todos os setores da reitoria, duas apresentações no Colégio de Dirigentes, duas palestras no II e III Encontro de Planejamento Administrativo e Estratégico do IF Goiano (realizados em 2017 e 2018) e um curso no Campus Iporá”;
- “Em alguns casos a modelagem de alguns processos foram pensadas juntamente com servidores de outros setores”;
- “Tento repassar mediante reuniões de equipe, trazendo os projetos relacionados à leitura e ao desenvolvimento da autonomia dos usuários nas bibliotecas do IF Goiano”;
- “Durante a pesquisa executada no Campus Trindade contei com a ajuda de uma servidora que trabalhava com a temática na unidade. Parte dos dados obtidos foram utilizados por ela em suas ações e projetos”;
- “Compartilhado com a gestão e a área de pesquisa do campus de Morrinhos”;
- “Com servidores que estavam trabalhando em pesquisa semelhantes”;

- “Foi realizada uma oficina para repasse de conhecimento”;
- “Conversei com vários servidores do IF Goiano a respeito da minha pesquisa”;
- “De certa forma sim, pois pude contribuir com leituras e também revisões de textos de outros setores, movida pelos conhecimentos adquiridos nas disciplinas e estudos decorrentes do curso”;
- “Em virtude das entrevistas realizadas junto a cada Pró-reitoria do IF Goiano, durante a pesquisa e, disponibilidade da dissertação em sites e biblioteca”;
- “Com a pesquisa desenvolveu-se o programa de preparação para aposentadoria pela equipe de promoção à saúde do SIASS - IF Goiano/IFG, onde os servidores do IF Goiano, IFG e UFG, com idade igual ou superior a 50 anos puderam participar de um Programa de Aposentadoria pensado a partir dos dados apresentados na pesquisa”;
- “Foram apresentados em seminários para o Colégio de Dirigentes do IF Goiano e no Campus Rio Verde que foi o campus ao qual pesquisei os egressos”;
- “Por meio de seminários institucionais promovidos pelo próprio IF Goiano e instituições parceiras”.

**Questão 09:** Durante o curso, realizou-se artigo onde o IF Goiano foi objeto de estudo?

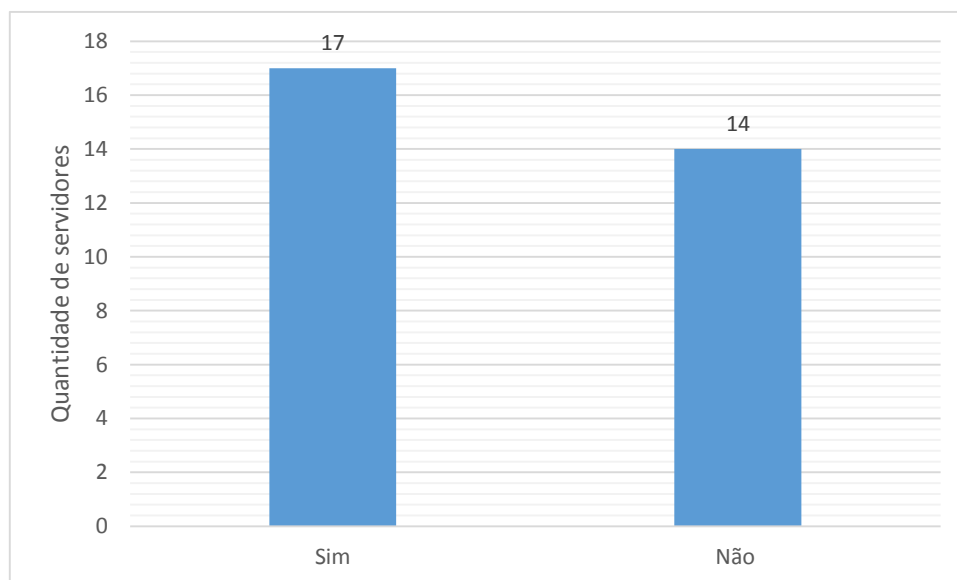


Gráfico 29: Artigos realizados x objeto de estudo IF Goiano

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 29, 17 servidores afirmaram que realizaram artigo onde o IF Goiano foi objeto de estudo. Os demais 14 servidores, não realizaram nenhum artigo com o IF Goiano como objeto de estudo.

**Questão 9.1:** Se a resposta da questão anterior foi "sim", o artigo foi publicado?

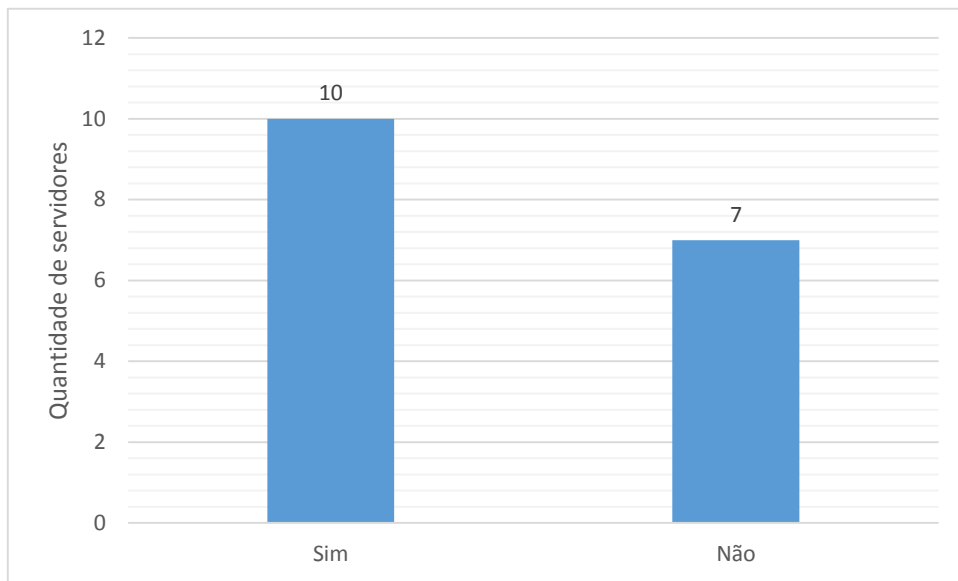


Gráfico 30: Artigos publicados

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 30 têm como amostragem os 17 colaboradores que responderam “sim” na questão 09. Têm-se que 10 servidores afirmaram que o artigo realizado foi publicado.

**Questão 10:** Foram entregues relatórios de desempenho semestrais do curso aos coordenadores do PIQ ou à coordenação de capacitação do IF Goiano?

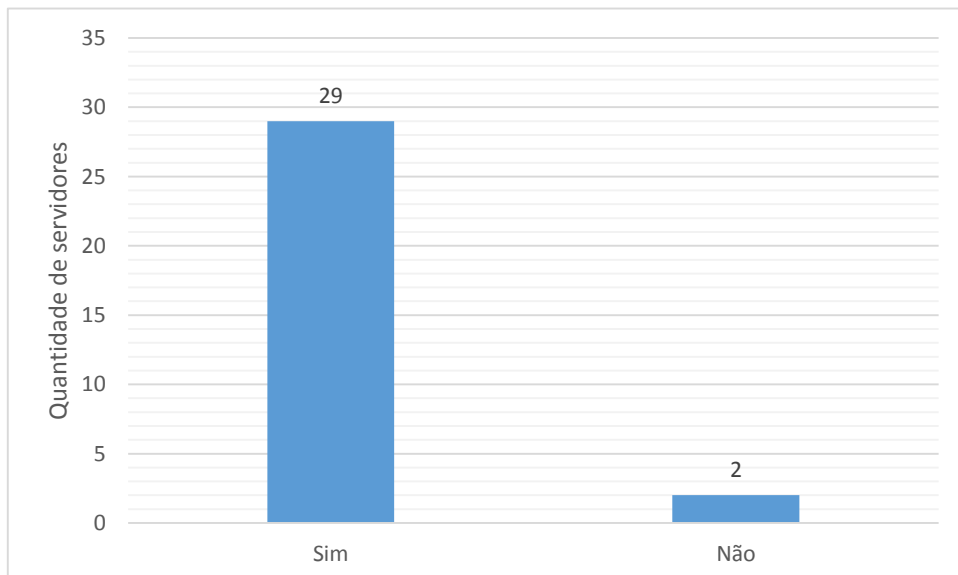


Gráfico 31: Relatórios semestrais entregues às coordenações PIQ e/ou capacitação

Fonte: Dados da pesquisa

Dos servidores na pesquisa, 29 responderam que entregaram relatórios de desempenho semestrais do curso aos coordenadores do PIQ ou coordenação de capacitação do IF Goiano, conforme gráfico 31.

**Questão 11:** Os relatórios de desempenho das atividades do curso foram lidos e acompanhados pela chefia imediata?

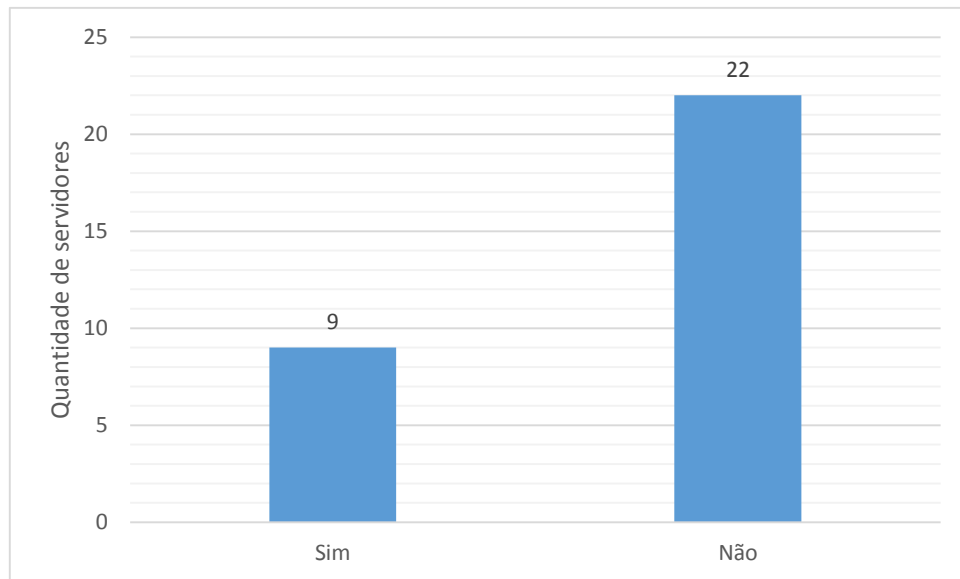


Gráfico 32: Relatórios de desempenho x leitura pela chefia imediata  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 32 traz que dos 31 relatórios de desempenho, 22 não foram acompanhados ou lidos pelas chefias imediatas

**Questão 12:** Seu chefe imediato esteve presente na defesa de sua dissertação ou tese?

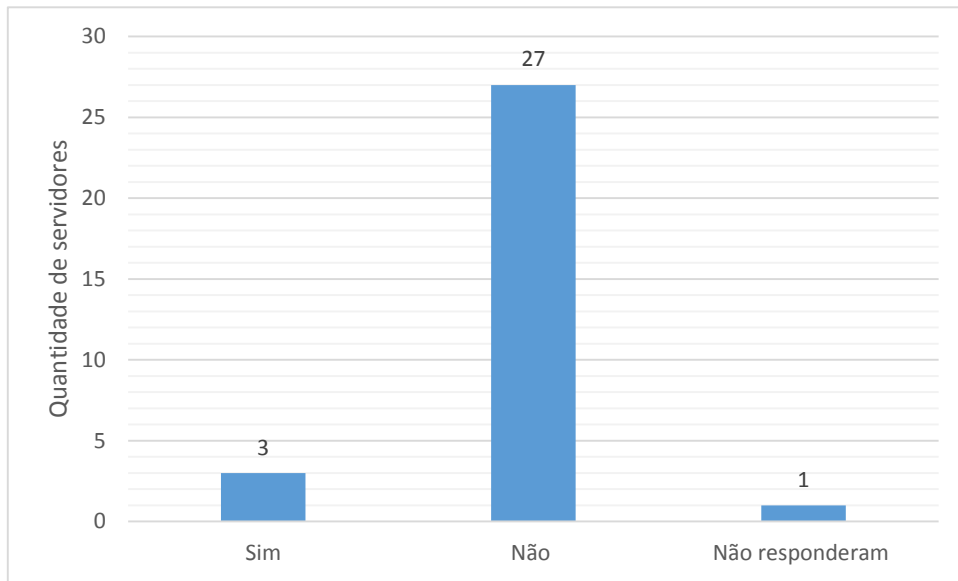


Gráfico 33: Defesa da dissertação ou tese x presença da chefia imediata

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 33 relata que do total de servidores da amostra, 27 disseram que seu chefe imediato não esteve presente na defesa de sua dissertação ou tese.

**Questão 13:** Houve a presença de outro superior hierárquico da instituição na defesa de sua dissertação ou tese?

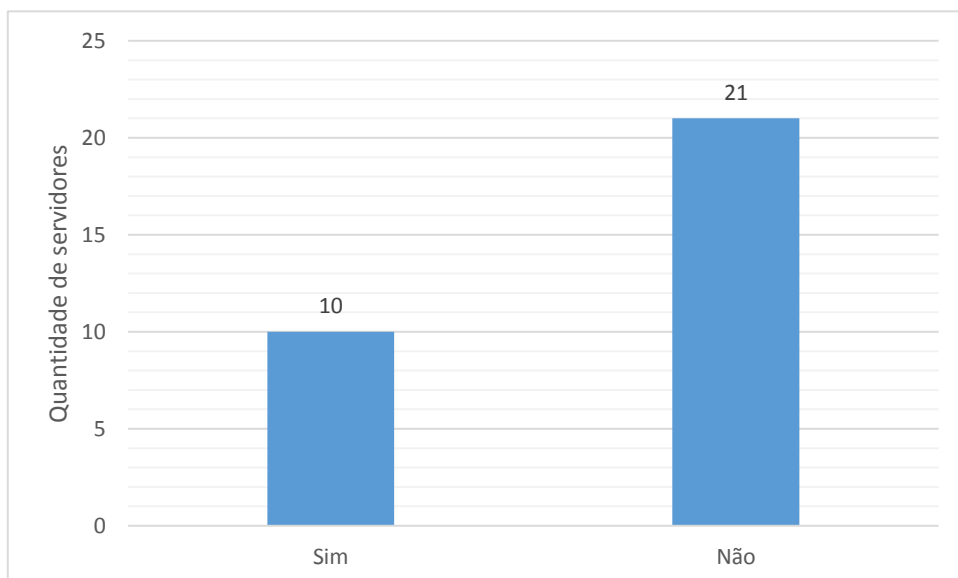


Gráfico 34: Defesa da dissertação ou tese x presença de outro superior hierárquico

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 34 traz que 21 servidores não tiveram a presença de outro superior hierárquico na defesa de sua dissertação ou tese. Apenas 10 alegaram a presença de algum superior.

**Questão 14:** Seu chefe imediato leu sua dissertação ou tese?

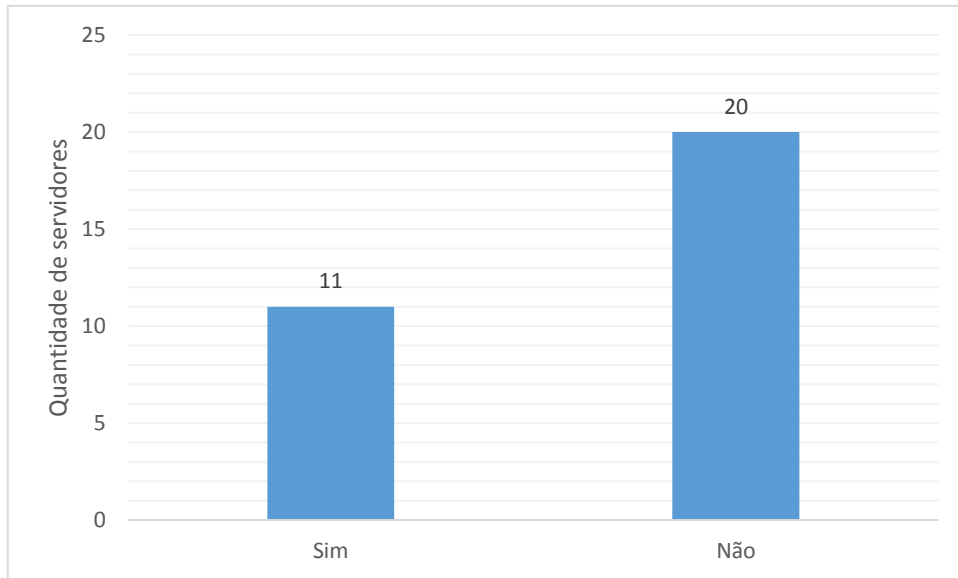


Gráfico 35: Leitura da dissertação ou tese x chefia imediata

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 35 relata que de 31 trabalhos, 11 foram lidos pelos chefes imediatos dos servidores qualificados. Os demais 20 trabalhos não foram lidos.

**Questão 15:** Outro superior hierárquico da instituição leu sua dissertação ou tese?

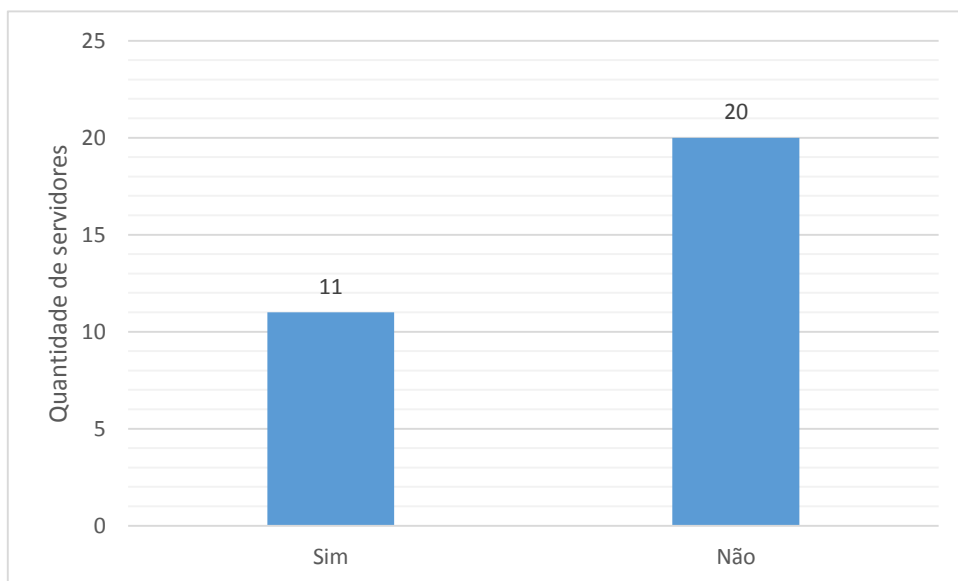


Gráfico 36: Leitura da dissertação ou tese x outro superior hierárquico

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 36 afirma que 11 servidores alegaram ter suas dissertações ou teses lidas por outro superior hierárquico da instituição. Outros 20 não foram lidos.

**Questão 16:** Algum colega de trabalho em seu setor de lotação leu sua dissertação ou tese?

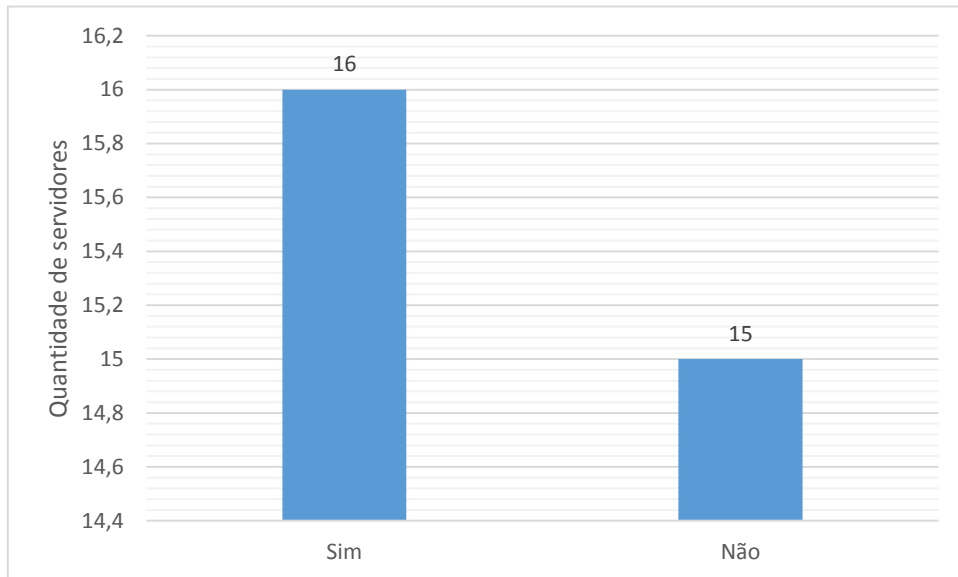


Gráfico 37: Leitura da dissertação ou tese x colega de setor

Fonte: Dados da pesquisa

Na mesma perspectiva de leitura das dissertações ou teses, o gráfico 37 traz que 16 servidores afirmam terem sido lidas por algum colega de trabalho do seu setor de lotação, enquanto 15 disseram que não aconteceu tal fato.

**Questão 17:** Algum colega de outro setor leu sua dissertação ou tese?

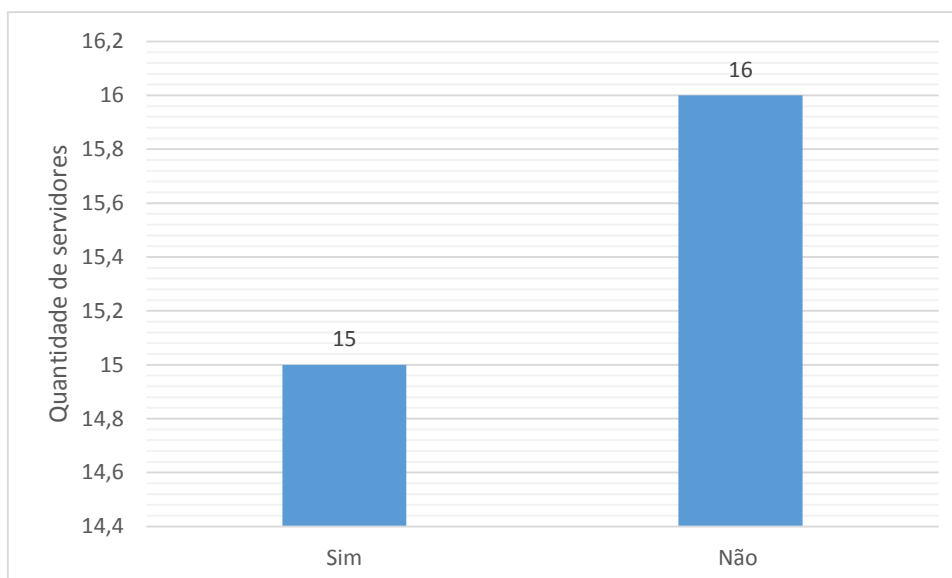


Gráfico 38: Leitura da dissertação ou tese x colega de outro setor  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 38 afirma que de 31 trabalhos de dissertação ou tese, 15 foram lidos por algum colega de trabalho de outros setores do IF Goiano. Outros 16 trabalhos não foram lidos de acordo com os servidores TAE's.

**Questão 18:** Após a conclusão do curso *stricto sensu* (mestrado/doutorado), foi realizado algum projeto sobre o IF Goiano para a melhoria nas atividades em seu setor de lotação?

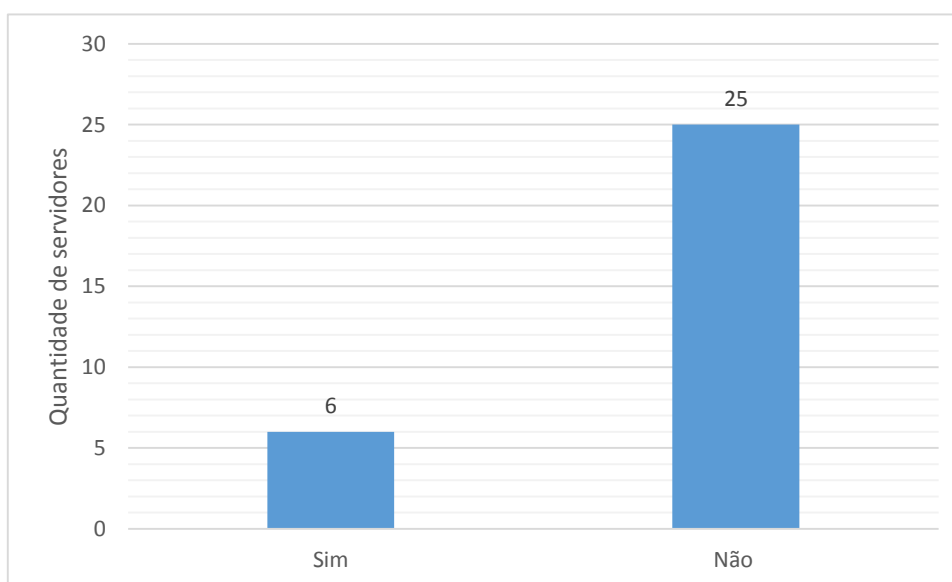


Gráfico 39: Projetos realizados x melhorias no setor  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 39 descreve sobre a quantidade de projetos realizados após a conclusão do curso *stricto sensu* para a melhoria nas atividades no setor de lotação dos servidores TAE'S.

Dos 31 servidores qualificados, apenas 06 realizaram projeto para o setor de lotação. Os outros 25 não realizaram.

**Questão 18.1:** Se a resposta da questão 18 foi “sim”, houve a implantação deste projeto em seu setor de lotação

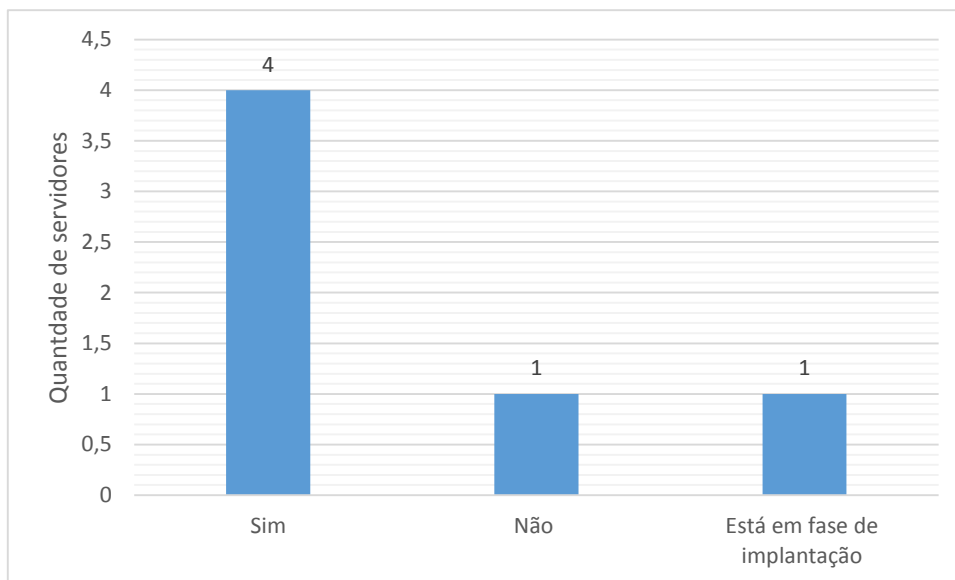


Gráfico 40: Implantação do projeto x setor de lotação

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 40 têm como amostragem os 06 colaboradores que responderam “sim” na questão 18. Dos 06 projetos realizados para melhorias no setor de lotação, 04 foram implantados, 01 não foi implantado e 01 está em fase de implantação.

**Questão 18.2:** Houve melhorias nas atividades desenvolvidas em seu setor de lotação com a implantação do projeto? Se sim, quais?

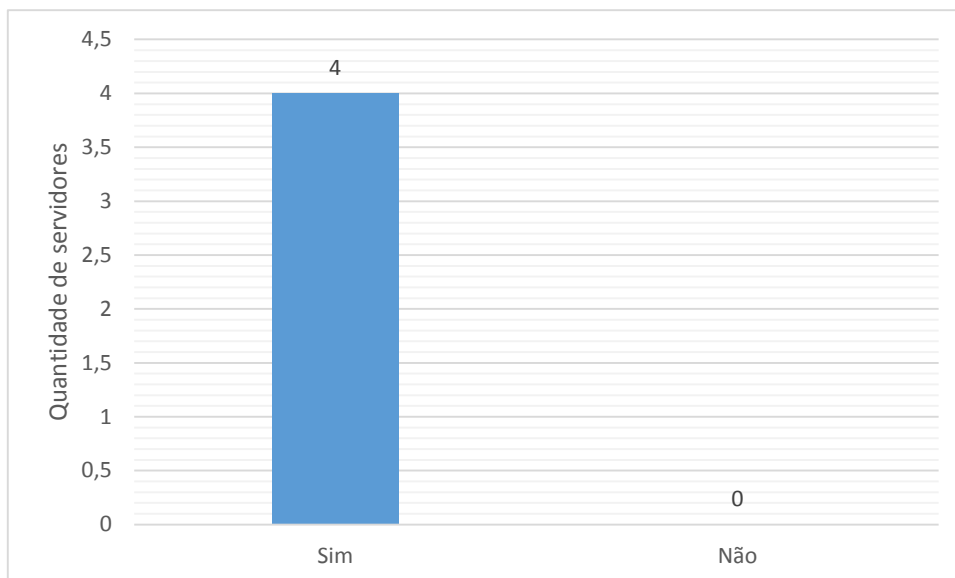


Gráfico 41: Melhorias nas atividades x implantação do projeto x setor de lotação

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 41 têm como amostragem os 04 colaboradores que responderam “sim” na questão 18.1. Estes afirmaram que houve melhorias nas atividades desenvolvidas em seu setor de lotação após a implantação do projeto.

Melhorias citadas pelos servidores:

- “Estamos trabalhando na criação de uma editora, pois o projeto indicou que faltam materiais paradidáticos para se trabalhar com a educação das relações étnico-raciais”;
- “Adequação às normas internacionais e nacionais de auditoria, melhor aproveitamento da força de trabalho ao auditar os maiores riscos”;
- “Assertividade no desenvolvimento de sistemas”;
- “Trouxe maior conhecimento aos demais profissionais, sejam, eles da área de segurança no trabalho, da promoção à saúde, administrativos ou equipe de peritos”;

Com as afirmações dos servidores, constata-se que todas as melhorias foram de caráter técnico, abrangendo processos administrativos institucionais.

**Questão 19:** Após a conclusão do curso *stricto sensu* (mestrado/doutorado), foi realizado algum projeto sobre o IF Goiano para melhorias das atividades em outro setor ou Campi da instituição?

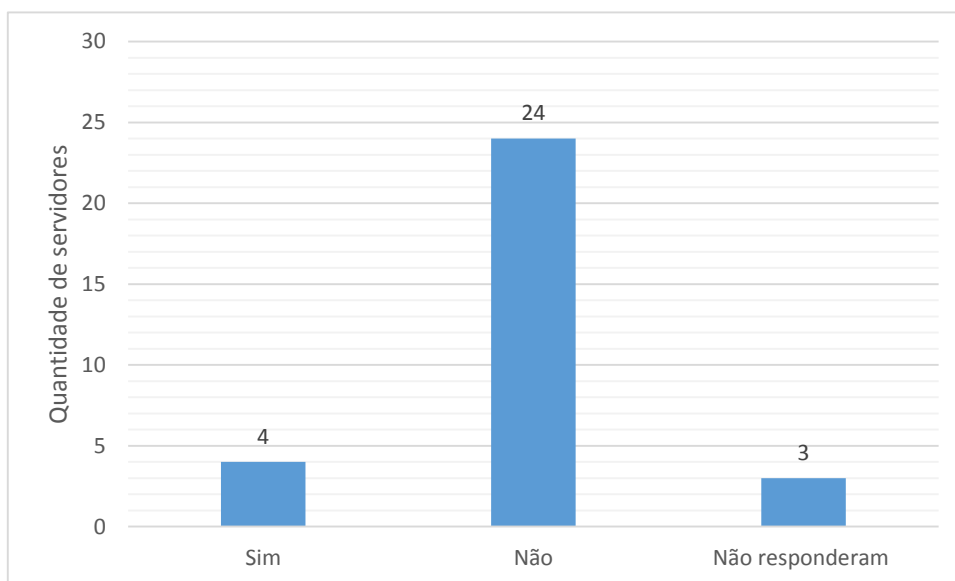


Gráfico 42: Projetos realizados x melhorias das atividades x outros setores

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 42 descreve sobre a quantidade de projetos realizados após a conclusão do curso *stricto sensu* para a melhoria nas atividades de outros setores do IF Goiano. Dos 31 servidores qualificados, apenas 04 realizaram projeto para outros setores da instituição ou campi. Outros 24 não realizaram.

**Questão 19.1:** Se a resposta da questão 19 foi “sim”, houve a implantação deste projeto?

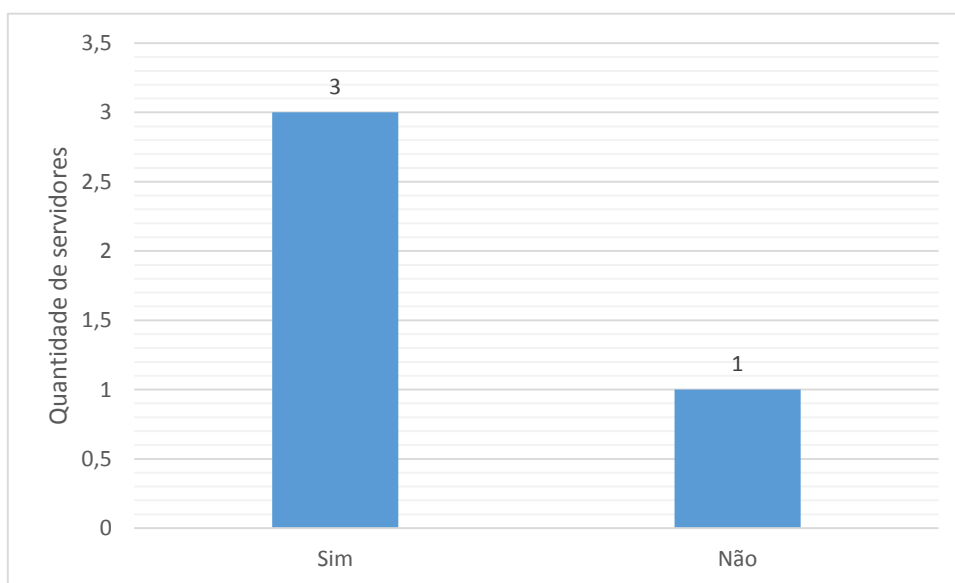


Gráfico 43: Projetos implantados em outros setores

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 43 têm como amostragem os 04 colaboradores que responderam “sim” na questão 19. Dos 04 projetos realizados, 03 foram implantados.

**Questão 19.2:** Houve melhorias no setor no qual o projeto foi implantado? Se sim, quais?

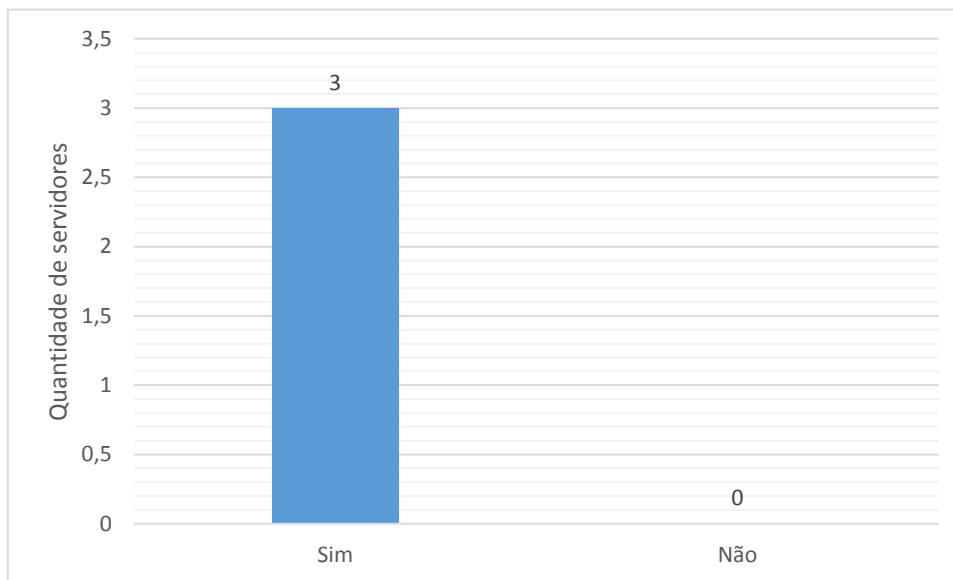


Gráfico 44: Projeto implantado x melhorias no setor

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 44 têm como amostragem os 03 colaboradores que responderam “sim” na questão 19.1. Todos afirmaram que houve melhorias na implantação do projeto aos setores nos quais os projetos foram implantados.

Melhorias citadas pelos servidores:

- “No Campus Iporá houve melhoria no preenchimento dos mapas de riscos de contratações e na Reitoria alguns setores, a exemplo da Pró-Reitoria de Extensão e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, melhoraram planejamento e controle com base na avaliação de riscos”;
- “Formalização de processos”;
- “Trata-se de um projeto e/ou programa perene de forma que desde a edição do programa em 2017 - os servidores que participaram à época relatam estarem mais conscientes acerca do processo de aposentadoria”.

De acordo com as afirmações dos servidores, conclui-se que todas as melhorias foram de caráter técnico, abrangendo planejamento e processos administrativos institucionais.

**Questão 20:** Como você classifica a gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* dos servidores do IF Goiano pelas chefias imediatas?

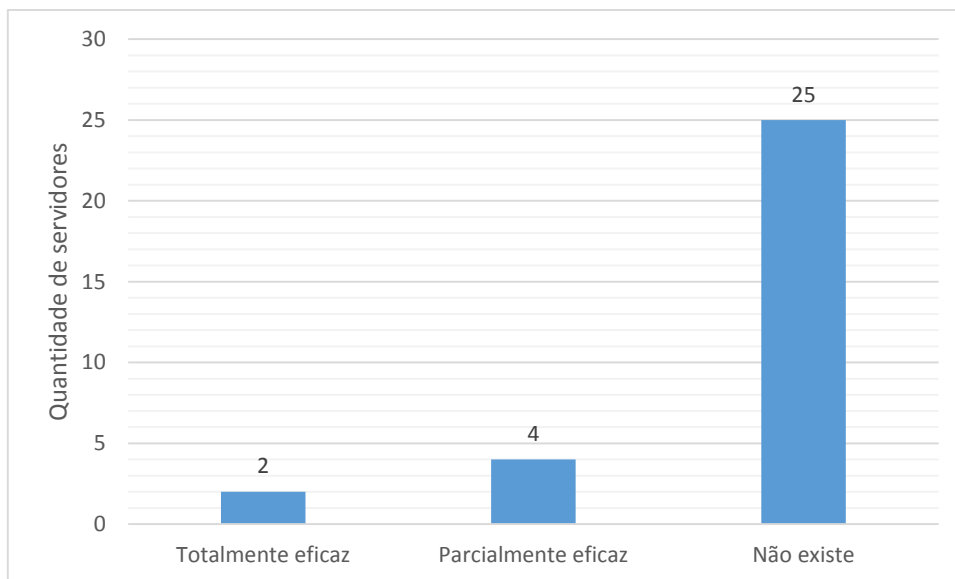


Gráfico 45: Classificação da gestão do conhecimento pelos servidores qualificados

O gráfico 45 traz a classificação da gestão do conhecimento das chefias imediatas, pelos servidores TAE's, em relação aos novos conhecimentos adquiridos nas capacitações *stricto sensu*. Nos dados têm-se que 25 servidores afirmaram não haver essa gestão do conhecimento. Outros 02 servidores alegaram que ela existe e é totalmente eficaz. Outros 04 disseram que ela existe, porém é parcialmente eficaz.

### **5.3 Identificação das respostas do questionário aplicado aos servidores TAE's da Reitoria que não possuem qualificação *stricto sensu***

**Questão 01:** Você tem interesse em realizar curso de qualificação *stricto sensu*?

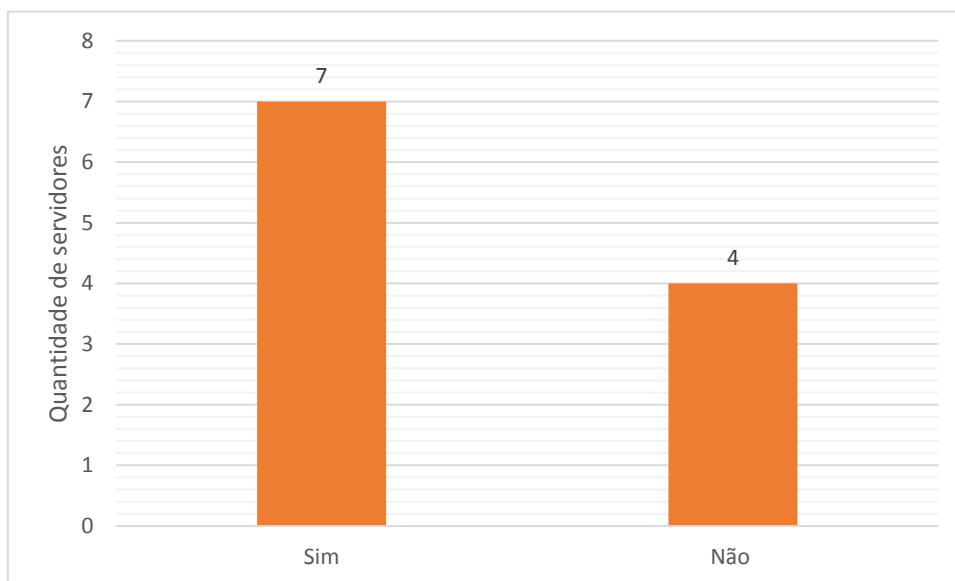


Gráfico 46: Servidor sem qualificação x interesse na realização de curso *stricto sensu*  
Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre o interesse em realizar curso de qualificação *stricto sensu*, de uma amostragem de 11 servidores, 07 responderam que possuem interesse, conforme gráfico 46.

**Questão 02:** Marque qual item correspondente a sua principal motivação para provável realização de uma pós-graduação *stricto sensu*?

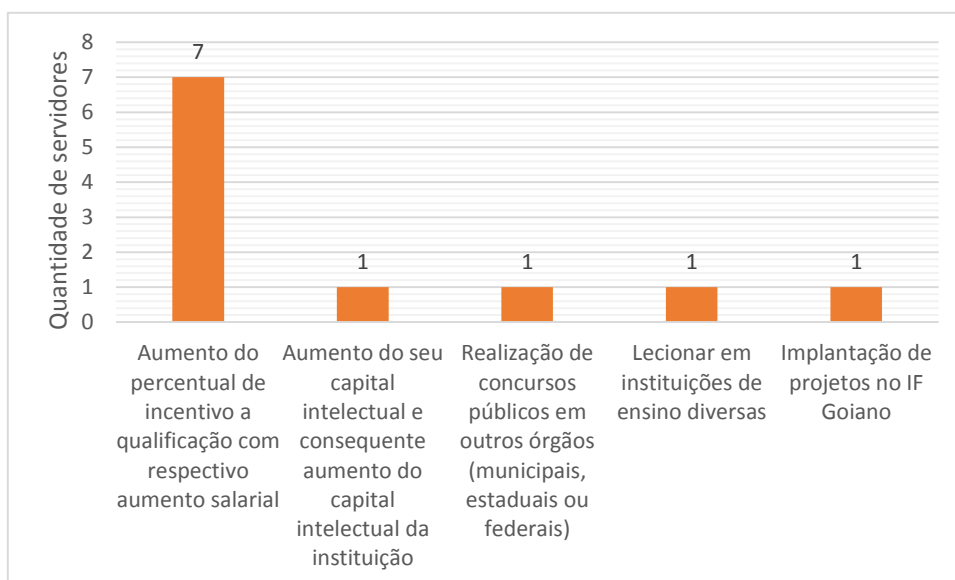


Gráfico 47: Quantidade de servidores x motivação para realização da qualificação *stricto sensu*.  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 47 mostra que dentre as principais motivações assinaladas pelos servidores para realização de curso *stricto sensu*, 07 responderam que seria o aumento do percentual de incentivo a qualificação com respectivo aumento salarial.

**Questão 03:** Você tem conhecimento de algum tema de dissertação ou tese dos servidores em seu setor de lotação ou outro setor do IF Goiano que fizeram curso *stricto sensu* pelo programa PIQ ou afastamentos legais?

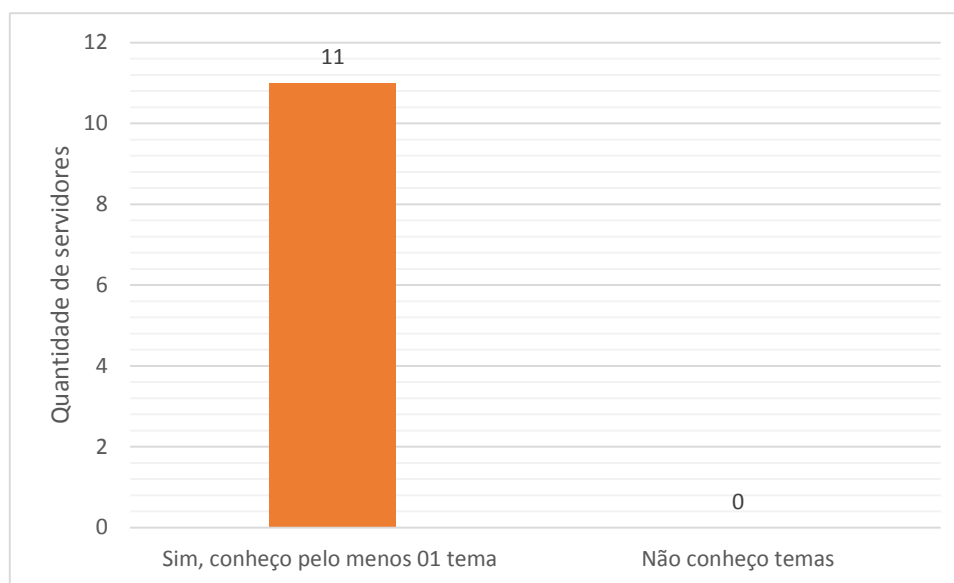


Gráfico 48: Temas de dissertação ou tese x conhecimento pelos servidores  
Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados se conheciam algum tema das dissertações ou teses dos servidores que realizaram curso *stricto sensu*, todos os servidores da amostra responderam que conheciam pelo menos um tema, conforme mostra o gráfico 48.

**Questão 04:** Você participou de alguma atividade que contribuiu para o desenvolvimento de servidor em seu setor de lotação ou outro setor do IF Goiano, que realizou curso *stricto sensu* pelo programa PIQ ou afastamentos legais? Exemplo de atividades: responder questionários de pesquisa, contribuir para a implantação de projetos, dentre outras.

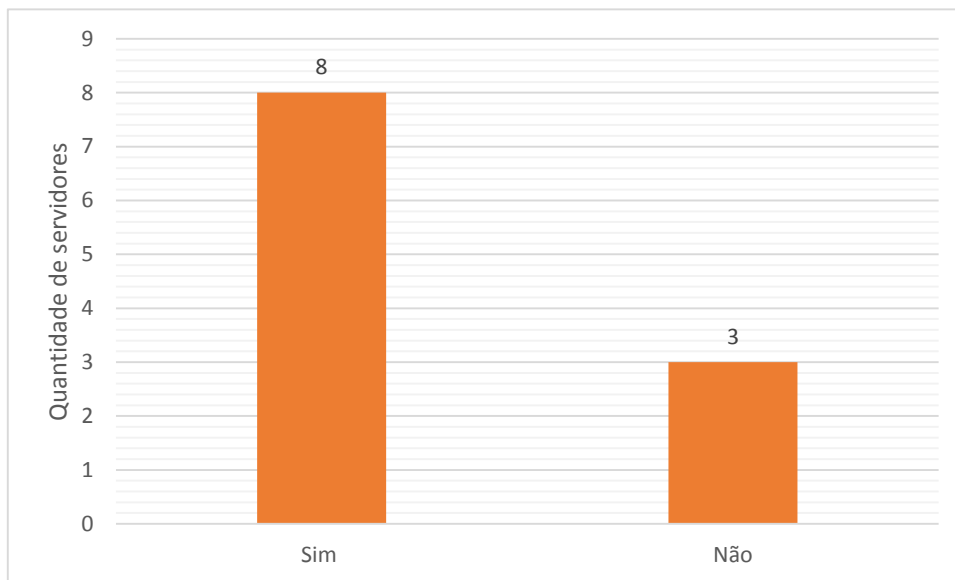


Gráfico 49: Servidores x participação em atividades x contribuições para curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a participações em atividades que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento da pesquisa durante o curso *stricto sensu* dos servidores ora qualificados, 08 servidores responderam que contribuíram de alguma forma, enquanto 03 afirmaram não ter havido contribuição, de acordo com os dados apresentados no gráfico 49.

**Questão 05:** Você se sentiu de alguma forma motivado a realizar mestrado após a finalização do curso *stricto sensu* de algum colega de trabalho?

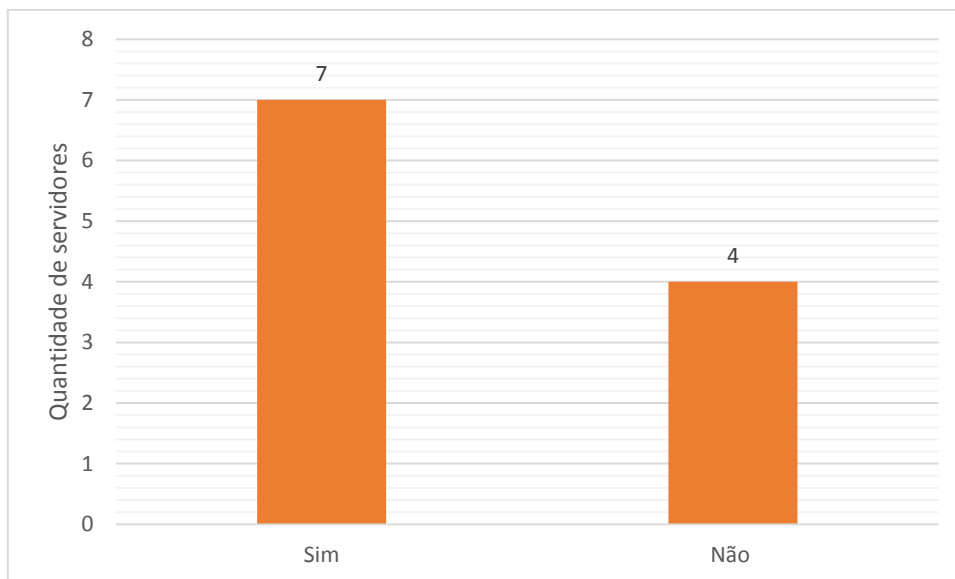


Gráfico 50: Servidor x motivação para realização de curso *stricto sensu* x conclusão  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 50 mostra que 07 servidores afirmaram que se sentiram motivados a realizar a pós-graduação após o término do curso dos servidores qualificados, tendo os trabalhos realizados como motivadores.

**Questão 06:** Você considera que os novos conhecimentos adquiridos pelos servidores qualificados de seu setor, estão sendo implantados nas atividades por eles desenvolvidas?

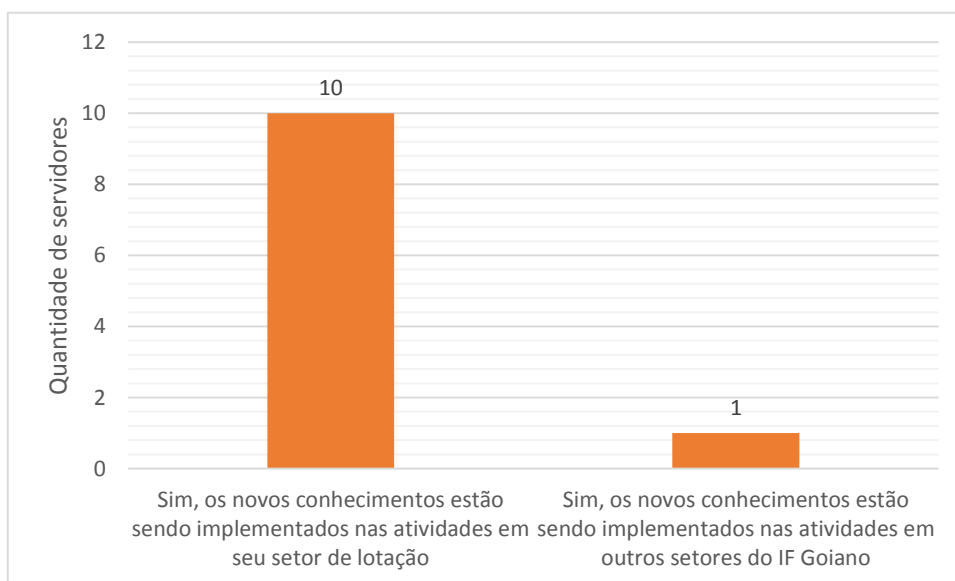


Gráfico 51: Novos conhecimentos dos servidores qualificados x implantação  
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos novos conhecimentos adquiridos no curso pelos servidores qualificados, 10 servidores não qualificados consideram que estão sendo implantados nas atividades por eles desenvolvidas em seu setor e 01 servidor afirmou que estão sendo implantados nas atividades em outros setores do IF Goiano, conforme gráfico 51.

**Questão 07:** Você notou melhorias nas atividades desempenhadas em seu setor pelos servidores qualificados? Se sim, explique quais melhorias.

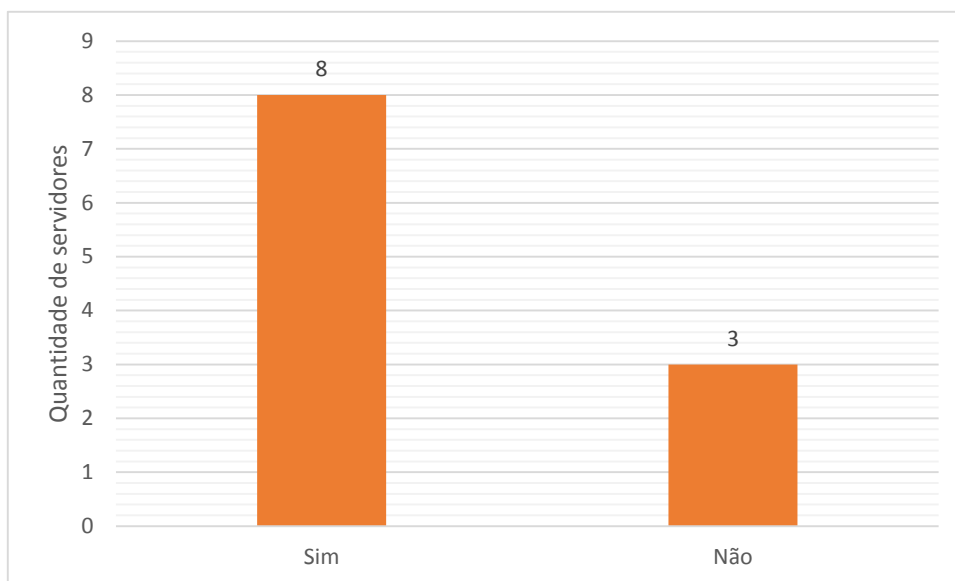


Gráfico 52: Servidores x melhorias nas atividades no setor  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 52 mostra que dados coletados sobre possíveis melhorias nas atividades desempenhadas pelos servidores que realizaram curso de pós-graduação, foram notadas por 08 servidores no setor de lotação, 03 não notaram melhorias.

Melhorias citadas pelos servidores:

- “Melhoras relacionadas à gestão de processos”;
- “Melhorias no fluxo dos processos”;
- “No campo da publicidade, principalmente, há uma atuação constante desse capital intelectual adquirido. Dentro do possível e a respeito da qualificação do servidor, esse conhecimento é utilizado”;
- “Padronização dos processos e uma melhor orientação aos servidores em relação ao fluxo dos processos”;
- “Os pontos positivos que podemos citar com maior notoriedade são uma maior qualidade no atendimento ao público (interno e externo), o aumento da autoestima, e a motivação para

continuar se especializando (ex: depois do mestrado o servidor se sente motivado a iniciar o doutorado)”;

- “Ocorreu apenas tentativa de implementação”;
- “Na articulação dos procedimentos de rotina”;
- “Melhoria na modelagem dos processos do setor”.

As melhorias relatadas pela amostragem, referem-se, em sua maioria, aos processos administrativos internos

**Questão 08:** Você notou melhorias nas atividades desempenhadas por servidores qualificados de outros setores do IF Goiano?

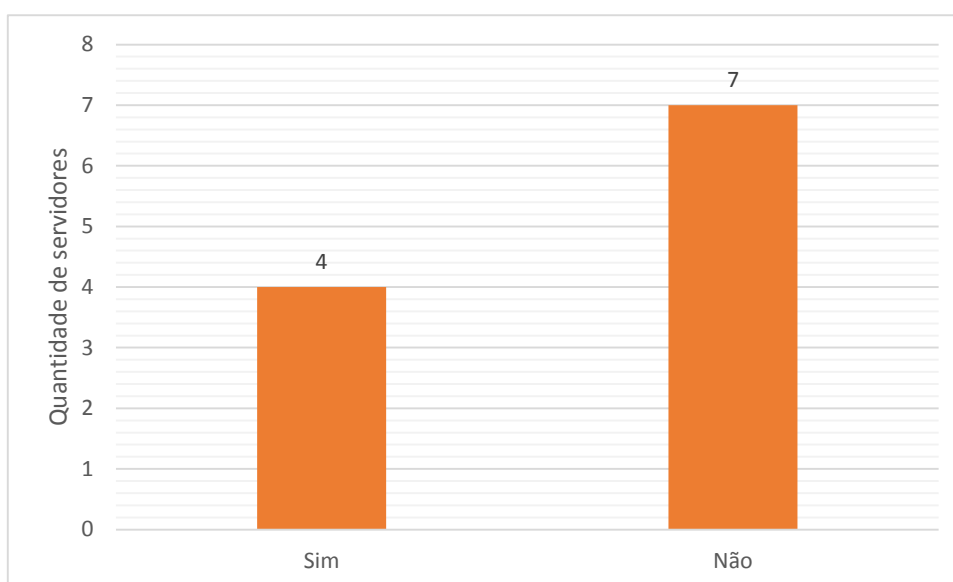


Gráfico 53: Servidores x melhorias nas atividades de outros setores

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 53 relata que dados coletados sobre possíveis melhorias nas atividades desempenhadas por servidores de outros setores da instituição que realizaram curso de pós-graduação, foram notadas por 04 servidores, e 07 não notaram melhorias.

**Questão 09:** Você tem conhecimento de algum projeto implantado no IF Goiano por servidores qualificados?

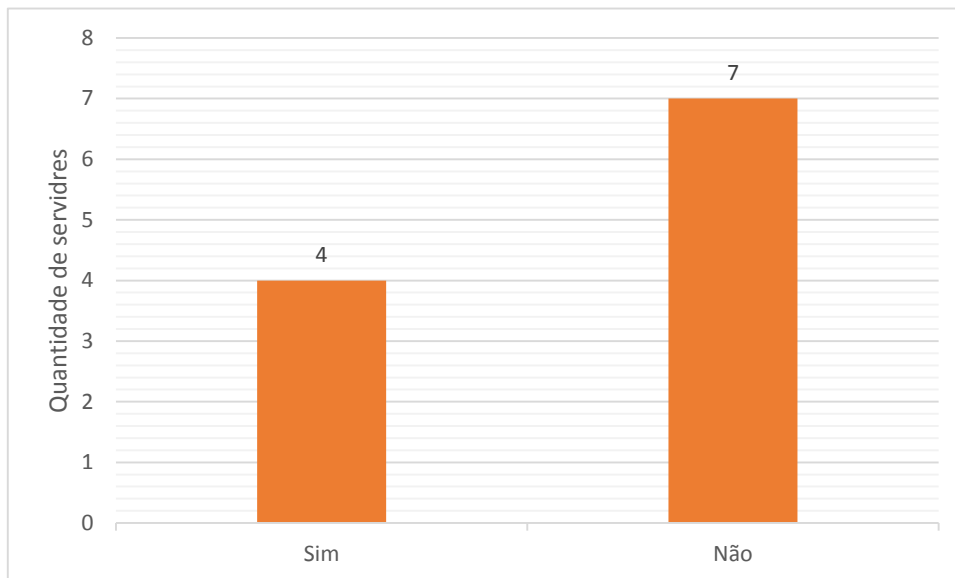


Gráfico 54: Servidores x conhecimento de projetos implantados  
Fonte: Dados da pesquisa

Questionados se conheciam algum projeto implantado no IF Goiano por servidores que realizaram pós-graduação, 07 servidores responderam que desconhecem algum projeto implantado, 04 servidores responderam ter o conhecimento, conforme mostra o gráfico 54.

**Questão 10:** Como você classifica a gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* dos servidores do IF Goiano pelas chefias imediatas?

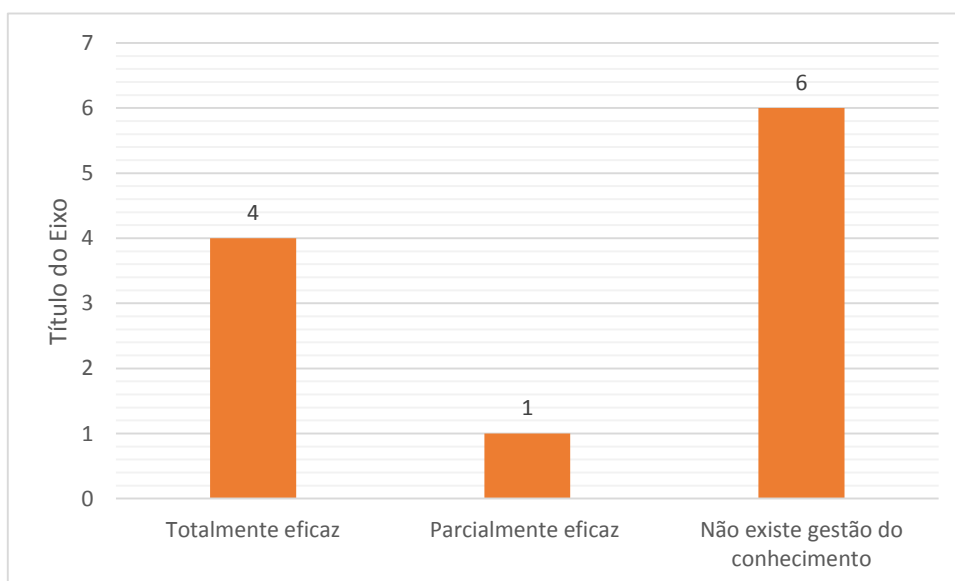


Gráfico 55: Servidores x classificação da gestão do conhecimento  
Fonte: Dados da pesquisa

Pesquisa relacionada a gestão dos novos conhecimentos por parte da chefia imediata, adquiridos com a pós-graduação *stricto sensu* realizada pelos servidores subordinados, apontou que 04 servidores conhecem tal gestão como totalmente eficaz, 01 servidor disse ser parcialmente eficaz e 06 servidores alegaram não haver gestão do conhecimento na instituição, de acordo com o gráfico 55.

**Questão 11:** Se a resposta anterior for diferente de “totalmente eficaz”, você tem alguma sugestão para que esta gestão seja realizada de forma que todo o capital intelectual adquirido nas qualificações *stricto sensu*, seja transformado em conhecimento explícito e implantado nas atividades dos servidores, bem como, na realização de novos projetos para o IF Goiano?

Respostas dos servidores:

- “Acho difícil encaixar o conhecimento adquirido no mestrado ou doutorado com a prática profissional de um servidor TAE. Mas um começo seria perguntar ao próprio servidor, como ele gostaria de aplicar esse conhecimento”;
- “Sugiro que haja algo no PDI em relação à temática”;
- “Falta flexibilidade por parte dos gestores para aderirem a novas ideias e respeitar o capital intelectual da instituição. No meu setor, por exemplo, temos pessoas formadas na área, que possuem conhecimento prático de comunicação, de design, de jornalismo e que já trabalharam em grandes empresas, mas não têm suas sugestões de melhoria acatadas. Se em uma campanha publicitária, focada na linguagem do público alvo, é proposta pelos publicitários e pela equipe de criação, por exemplo, quando chega nos gestores ela é barrada com o apoio da própria chefia imediata. Isso torna o trabalho mecânico e bastante desestimulante e torna todo o capital intelectual adquirido nulo. A sugestão é confiar no nosso trabalho, só isso”;
- “As chefias deveriam incentivar os servidores qualificados por meio de pós graduação *stricto sensu* para que os conhecimentos adquiridos fossem implementados na instituição para uma melhor otimização dos trabalhos realizados. Também seria relevante que esses conhecimentos fossem compartilhados com os demais servidores”;
- “Isso é uma iniciativa que deve partir do próprio servidor. É ele quem deve, espontaneamente, propor o uso de sua dissertação/tese para beneficiar a instituição com seus conhecimentos. Por outro lado, deve-se considerar que 95% das qualificações *stricto sensu*, que são realizadas pelos servidores, visam exclusivamente a progressão por titulação, e convenhamos, não há nenhum problema quanto a isso pois é uma forma plausível de se conseguir uma ascensão salarial. Em outras palavras, o projeto e a linha de estudos do programa de mestrado/doutorado pouco

importa para a maioria, até porque ao final do programa seus trabalhos de conclusão vão parar dentro de gavetas e armários. Uma prova disso é que se não houvessem os incentivos para qualificação que temos hoje em dia, o índice de servidores que se interessariam por um programa de mestrado/doutorado não seria a metade do que temos hoje”;

- “Não tenho sugestão”;
- “Sugiro que o IF Goiano possa ter seminários para compartilhamento de pesquisas dos servidores que têm se qualificado e que tenham predisposição para compartilhamento dos seus novos conhecimentos”.

#### **5.4 Discussão dos resultados apresentados**

Este item apresenta a discussão dos resultados deste estudo. A pergunta que norteou a busca pelos resultados apresentados foi se os recursos dispendidos através de bolsas e afastamentos pelo Instituto Federal Goiano, para que os servidores técnico administrativos da Reitoria que fizeram programas de mestrado e doutorado, retornaram em forma de novos conhecimentos e projetos para a instituição. Com isso buscou-se compreender se existe uma gestão efetiva dos conhecimentos adquiridos pelas capacitações dos servidores técnico administrativos da Reitoria do IF Goiano.

A pesquisa apresenta como objetivo geral analisar se os recursos que o Instituto Federal Goiano dedica aos servidores técnicos administrativos da Reitoria, na forma de auxílio educacional com bolsas e afastamentos para cursos de mestrado e doutorado, estão sendo retornados em forma de novos conhecimentos e projetos e estes geridos pelas chefias imediatas para a melhoria nas atividades da instituição, e como derivados, os objetivos específicos:

1. Especificar os programas e incentivos educacionais do Instituto Federal Goiano, bem como as leis, decretos e regulamentos que os regem, desenvolvido no capítulo 2 desta pesquisa;
2. Identificar se os novos conhecimentos adquiridos pelos servidores técnico-administrativos da Reitoria com as qualificações em mestrado e doutorado, através de bolsas e afastamentos, estão sendo aplicados em suas atividades e na implantação de novos projetos;
3. Identificar se existe a gestão do conhecimento pelas chefias imediatas dos servidores qualificados.

Com o levantamento dos objetivos específicos 2 e 3 do estudo, foi possível elaborar um modelo de pesquisa por meio de um instrumento de coleta de dados com aplicação através do *google form*® e entrevista estruturada, ambos com perguntas abertas e fechadas, com abrangência qualitativa e quantitativa. O Quadro 14 ilustra a relação entre questões e objetivos.

Aspectos		Questões – Entrevistas com Chefes Imediatos	Questões – Questionário servidores qualificados	Questões – Questionário servidores sem qualificação <i>stricto sensu</i>
Objetivo Geral	Objetivo 02	02; 04; 08; 09; 10; 12; 13; 15	01; 02; 03; 4.2; 4.3; 4.4; 4.5; 4.05; 06; 07; 08; 09; 9.1; 18; 19; 21; 22; 23	01; 02; 06; 07; 08; 09
	Objetivo 03	01; 03; 05; 06; 07; 11; 16;	04; 4.1; 08; 10; 11; 12; 13; 14; 16; 17; 24	03; 04; 05; 10; 11

Quadro 14: Questões x objetivos específicos

Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.4.1 Análise dos dados relacionados às questões que atendem ao objetivo específico nº 02 da pesquisa

Os dados no presente tópico, procuram identificar se os novos conhecimentos adquiridos pelos servidores da Reitoria com qualificações *stricto sensu* resultam em melhorias para a instituição na forma de novos conhecimentos e projetos. Foi possível constatar que 92% das chefias relatam ter havido retorno dos investimentos em forma de novos conhecimentos e projetos promovidos pelo IF Goiano nas capacitações *stricto sensu*. Os colaboradores qualificados concordam em 84% da amostra que os novos conhecimentos contribuíram para melhorias no setor de lotação, e 48% em outros setores. Na descrição das tais melhorias pelos chefes imediatos, destacaram-se aspectos relacionados a melhorias técnicas nos procedimentos administrativos com 09 citações, relacionados a melhorias pessoais com 08 citações, e 05 citações de nenhuma melhoria. Os colaboradores qualificados descreveram as melhorias técnicas em 25 citações e melhorias pessoais em 16 citações no setor e IF Goiano.

Das motivações para realização do trabalho e inscrição do projeto *stricto sensu*, 58% do grupo de amostragem chefia imediata afirma que dentre muitas motivações observadas, que levaram os subordinados a realizarem o curso *stricto sensu*, uma delas foi pela melhoria nas atividades no setor de lotação, outros 42%, que a decisão não teve relação com atividades no setor ou IF Goiano. Da amostragem dos servidores pós-graduados, 64% apontam a principal motivação para a realização de pós-graduação *stricto sensu* o aumento do percentual

relacionado ao incentivo à qualificação, outros 29% afirmam ser a principal motivação, a busca por melhorias na qualidade de suas atividades.

Com relação aos trabalhos realizados, visando novos conhecimentos e melhorias para a instituição, através de temas voltados para o IF, 83% dos chefes imediatos reconhecem que o tema da dissertação ou tese tem relação direta com o setor de trabalho, enquanto 64% dos servidores qualificados relataram que o tema ou dissertação dos trabalhos tiveram relação direta com o setor de lotação e 87% com outros setores do IF Goiano. O tema da pesquisa dos colaboradores pós-graduados teve como objeto de estudo o IF Goiano em 81% das dissertações ou teses visando aplicabilidade na instituição. Outrossim, 92% dos chefes imediatos confirmam que as dissertações ou teses contribuíram para as atividades desenvolvidas no setor ou em outros setores da instituição. Durante a pós-graduação, confirmam-se 17 artigos realizados tendo o IF Goiano como objeto de estudo, dos quais 10 foram publicados.

Outras melhorias relacionadas com novos conhecimentos adquiridos, pelos servidores técnico administrativos pós-graduados, através da criação e implantação de novos projetos foram verificadas nas amostras da chefia imediata e nos colaboradores com pós-graduação. Foram criados 10 projetos para a instituição, do total de 31 cursos finalizados. Ou seja, sabendo-se que o IF goiano é objeto de estudo em 81% dos trabalhos, 32% se tornaram projetos para a instituição. Em relação aos dados referentes a implantação destes projetos, percebe-se divergências nas duas amostragens. Para os chefes imediatos, 08 foram implantados e 02 estão em fase de implantação, enquanto que para os servidores com pós-graduação 07 foram implantados e 01 em fase de implantação.

Melhorias relacionadas aos novos conhecimentos adquiridos, também foram relatadas pelos chefes imediatos, onde 67% apontaram que o desempenho das atividades é melhor nos servidores que possuem pós-graduação aos servidores que não a possuem. Nessa perspectiva de melhorias para os setores com as qualificações, 83% dos chefes notaram que os subordinados que não possuem qualificação *stricto sensu* sentiram-se motivados a realizá-la.

Dos novos conhecimentos adquiridos pelos servidores qualificados, 58% destes afirmaram que todo esse conhecimento tácito foi transformado em conhecimento explícito através do compartilhamento com a equipe de seu setor de lotação, 45% disseram que houve o compartilhamento destes conhecimentos com outros setores de lotação. Os servidores que relataram essa transformação de conhecimento tácito para conhecimento explícito descreveram como principais formas de compartilhamento, grupos de pesquisa e estudos para implantação de projetos, implantação de metodologias de trabalho com contribuições técnicas, no

mapeamento de processos, em reuniões institucionais, apresentações em seminários, oficinas, palestras institucionais em instituições parceiras.

#### 5.4.2 Análise dos dados relacionados às questões que atendem ao objetivo específico nº 03 da pesquisa

A finalidade deste tópico consiste em identificar a existência de gestão do conhecimento pelas chefias imediatas dos servidores qualificados em relação aos retornos por eles trazidos após a finalização dos cursos *stricto sensu* realizados por meio do PIQ.

A iniciativa de realização do curso *stricto sensu* dos servidores subordinados foi, na maioria dos casos, de caráter pessoal. Dados mostram que 83% dos chefes imediatos não solicitaram aos subordinados a participação no programa.

No início do curso *stricto sensu*, 75% os chefes imediatos afirmaram que não participaram da escolha do tema dos trabalhos dos seus servidores subordinados. Da amostragem dos 31 servidores, 27 não tiveram a participação de sua respectiva chefia na escolha do tema e em 21 trabalhos a chefia imediata teve conhecimento do tema da pesquisa.

Na instituição existe a obrigatoriedade regulamentar ao servidor participante do programa PIQ, de entrega de relatórios semestrais de acompanhamento do curso *stricto sensu*. Os dados mostram que 67% das chefias imediatas relataram que não leram ou acompanharam os relatórios semestrais. Por parte dos servidores, 71% relataram que a chefia não leu ou acompanhou os relatórios.

Na finalização do curso *stricto sensu*, 92% da chefia imediata não esteve presente na defesa da dissertação ou teses do servidor. 87% dos servidores subordinados confirmaram a ausência da chefia.

Após a apresentação da defesa dos trabalhos, 24 destes não foram lidos pelos chefes imediatos. Porém, 11 servidores afirmaram que outro superior hierárquico leu sua dissertação ou tese. No que diz respeito a leitura dos trabalhos pelos colegas de trabalho, 16 trabalhos foram lidos por colegas de setor e 15 trabalhos foram lidos por colegas de outros setores.

A classificação quanto a eficácia da gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* é assinalada como parcialmente eficaz por 75% da chefia imediata, totalmente por 17% e inexistente por 8%. Nos servidores subordinados, estes dados apresentam discrepância quanto as respostas dos chefes imediatos pois, 81% dos servidores subordinados assinalaram ser inexistente, 13% como parcialmente eficaz e 06% como totalmente eficaz.

### 5.4.3 Análise contra factual - grupos de amostragem servidores não qualificados x chefes imediatos x servidores qualificados

Este item corresponde a análise contra factual dos servidores sem pós-graduação *stricto sensu* em relação aos servidores qualificados e seus respectivos chefes imediatos, a fim de obter um parâmetro diferente dos grupos envolvidos na pesquisa. Nesta perspectiva, as questões aplicadas aos servidores sem qualificação *stricto sensu* visam uma comparação com os grupos de amostragem estudados.

Os dados apresentados nas amostras anteriores apontaram que 92% dos chefes imediatos consideram que os novos conhecimentos adquiridos nos cursos *stricto sensu* estão contribuindo para o aprimoramento das atividades no IF Goiano. Para os servidores qualificados, 84% da amostra considera este aprimoramento em seus setores e 48% em outros setores da instituição. O índice para os servidores sem qualificação é de 73% no setor e 37% em outros setores do IF Goiano, conforme ilustra o quadro 15:

<b>Local identificado da melhoria</b>	<b>Chefia imediata</b>	<b>Servidores qualificados</b>	<b>Servidores não qualificados</b>
<i>No IF</i>	92%	00	00
<i>No setor</i>	00	84%	73%
<i>Outro setor</i>	00	48%	37%

Quadro 15: Grupos de servidores x melhorias no IF Goiano

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 56 demonstra a flutuação de respostas dos diferentes grupos da amostragem. Observa-se grande semelhança das respostas dos diferentes grupos de servidores e discrepância do grupo da chefia imediata no quadro 15.

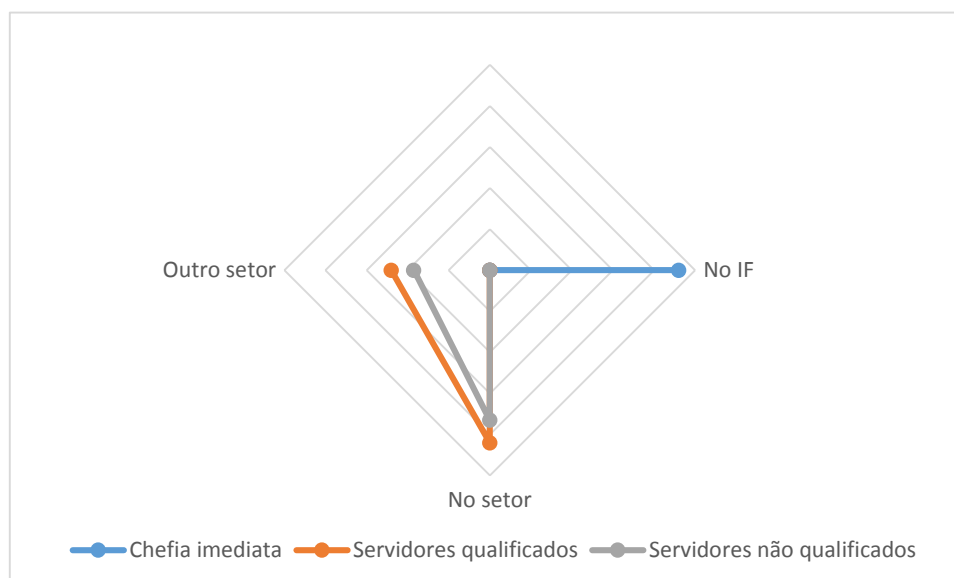


Gráfico 56: Dispersão dos valores referentes a cada grupo da amostra  
Fonte: Quadro 15

Conforme ilustra o quadro 16, de acordo com a chefia imediata, a principal motivação para realização de pós-graduação *stricto sensu* se dá, em 58% dos casos, para a melhoria das atividades no setor. Por outro lado, para 64% dos servidores qualificados, a principal motivação é o aumento do percentual relativo ao incentivo para qualificação e conseqüente aumento salarial. No grupo dos colaboradores sem qualificação, a principal motivação também é o incentivo a qualificação e aumento salarial, com mesmo índice de 64%.

Motivação	Chefia imediata	Servidores qualificados	Servidores não qualificados
<i>Aumento Salarial</i>	00	64%	64%
<i>Visando melhoria e projetos</i>	58%	29,6%	09%
<i>A pedido do pró-reitor</i>	00	3.2%	09%
<i>Para obtenção de novos conhecimentos</i>	00	3.2%	09%
<i>Lecionar em instituições diversas</i>	00	00	09%
<i>Não tem relação com IF</i>	42%	00	00

Quadro 16: Grupos de servidores x motivação para realização de pós-graduação *stricto sensu*  
Fonte: Dados da pesquisa

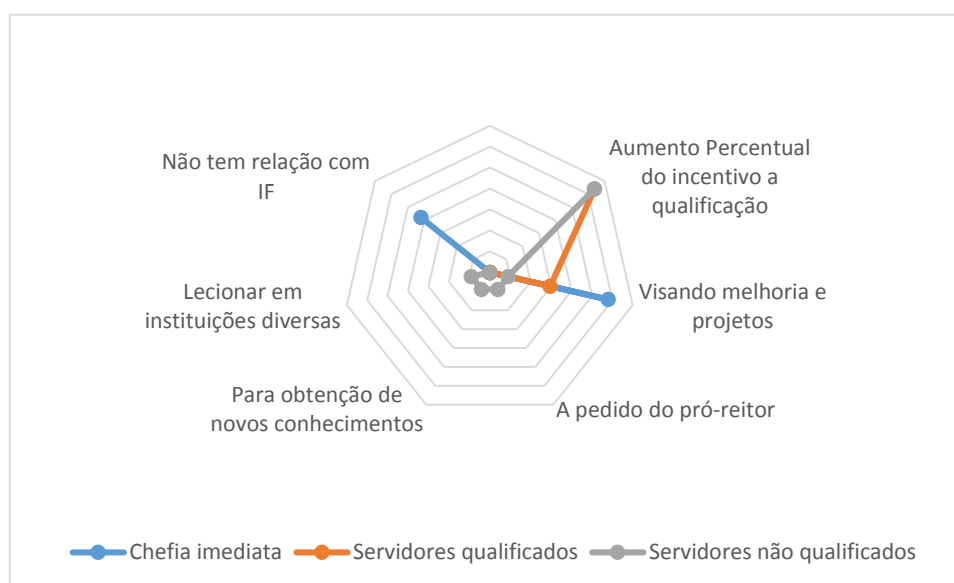


Gráfico 57: Grupos de servidores x motivação para realização de pós-graduação  
Fonte: Quadro 16

O gráfico 57 apresenta a oscilação das respostas entre os diferentes grupos entrevistados. Existe similaridade das respostas entre os grupos dos servidores, com variações próximas, conforme apresentado no gráfico 16.

O gráfico 58 apresenta a flutuação de respostas por grupos da amostragem. Existe proximidade no quadro de respostas centrais. Destaca-se que a chefia imediata apresentou grande incidência em relação à resposta “parcialmente eficaz”, enquanto que para a maioria dos colaboradores apontou para a não existência de gestão do conhecimento”, conforme lustra o quadro 17.

<b>Classificação da Gestão do conhecimento</b>	<b>Chefia imediata</b>	<b>Servidores qualificados</b>	<b>Servidores não qualificados</b>
<i>Totalmente eficaz</i>	17%	06%	36%
<i>Parcialmente eficaz</i>	75%	13%	27%
<i>Não existe gestão do conhecimento</i>	08%	81%	54%

Quadro 17: Grupo de servidores x classificação da gestão do conhecimento  
Fonte: Dados da pesquisa

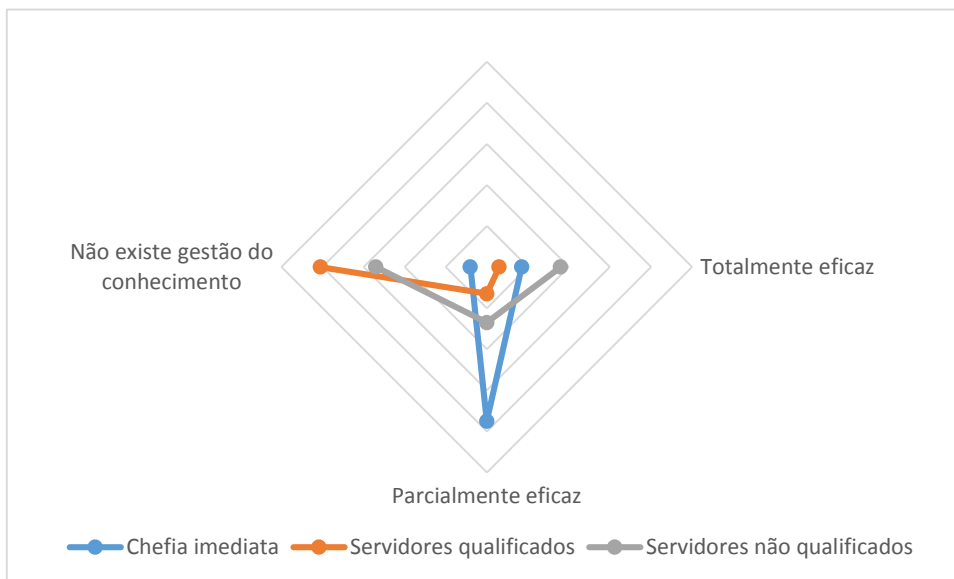


Gráfico 58: Grupo de servidores x classificação da gestão do conhecimento  
Fonte: Quadro 17

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação da aplicabilidade dos novos conhecimentos dos servidores pós-graduados PIQ nas suas atividades foi relatada como sendo significativa como existente pelos diferentes grupos da amostragem, com o retorno em forma de novos conhecimentos e melhorias. Melhorias estas identificadas amplamente em vários aspectos, principalmente nos técnicos administrativos e pessoais.

No presente estudo foi identificado que as motivações pessoais se destacam quanto a iniciativa de realização do curso *stricto sensu*, seguida por motivações voltadas para a melhoria na qualidade das atividades na instituição e realização de projetos.

A busca pelo conhecimento e melhoria nas atividades da instituição são identificados nos trabalhos que priorizam como objeto de estudo o IF Goiano. Diversos temas, dissertações ou teses e artigos que possuem ou apresentam o objeto de estudo a instituição reforçam a criação de novos conhecimentos.

A existência do compartilhamento de novos conhecimentos foi analisada através da implantação de projetos, grupos de pesquisa, implantação técnicas e metodologias de trabalho, mapeamento de processos, apresentações em seminário, oficinas, palestras institucionais no IF e em instituições parceiras. Estes novos conhecimentos aplicados em conhecimento explícito, contribuíram diretamente para motivar os colaboradores que não possuem pós-graduação PIQ a realizá-la.

Retorno dos pós-graduados em forma de novos projetos para a instituição foi identificado nos três grupos da amostragem, na sua criação e implantação, em número relativamente pequeno comparado ao número de dissertações e teses concluídas. Mesmo com baixo número de projetos implantados, foi verificado melhorias nos processos institucionais. Ainda, tais contribuições apontam desempenho melhor dos colaboradores pós-graduados aos que não possuem tal qualificação.

Na identificação da gestão do conhecimento pelas chefias imediatas dos servidores qualificados, dados relativos demonstram que nos três grupos da amostragem houve distintas descrições. Enquanto a chefia imediata relata, em sua maioria, que a gestão do conhecimento é parcialmente eficaz, em ambos os grupos de servidores os aspectos referentes a não existência da gestão do conhecimento foram os mais assinalados.

Outrossim, segundo relato da chefia imediata, a expressiva maioria da chefia não participou da escolha do tema da dissertação ou teses de seus subordinados, não leram ou acompanharam os relatórios semestrais do programa PIQ, não estiveram presentes na defesa e

não leram as dissertações ou teses dos subordinados. Dados estes corroborados pelos servidores subordinados pós-graduados. A análise demonstra que existe pouca participação das chefias no processo de qualificação de seus subordinados. Ainda, cerca de metade dos trabalhos de dissertação foram lidos por colegas dos setores diversos, de acordo com servidores qualificados.

Os dados colhidos nos diferentes grupos da amostragem apresentaram diversas congruências. Os dados colhidos dos servidores sem pós-graduação *stricto sensu* pelo programa PIQ, apresentados como fator contra factual, corroboram, em sua maioria, os dados dos servidores qualificados.

O Regulamento do Programa Institucional de Qualificação (PIQ) não traz em seus artigos a obrigatoriedade das dissertações ou teses terem como objeto de estudo o IF Goiano. Nos dados coletados, alguns temas, artigos, trabalhos de dissertação ou teses, apresentaram objeto de estudo alheio a instituição, o que gera uma perda de novos conhecimentos e projetos que visem contribuir diretamente para o desenvolvimento institucional, uma vez que essas capacitações são custeadas parcialmente pela instituição através de bolsas e afastamentos remunerados. Outros temas relacionados com a instituição não apresentam relação direta com as atividades ou cargo, o que gera uma perda do aproveitamento de novos conhecimentos e aplicabilidade no setor, diminuindo a contribuição com novos projetos. Ações relacionadas a obrigatoriedade dos temas dos trabalhos terem como objeto de estudo o IF Goiano, inseridas nos regulamentos do PIQ, trariam grandes ganhos para a instituição, em termos de novos conhecimentos e novos projetos.

De acordo com os dados coletados, nota-se que não existe um plano explícito de gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu*. A gestão do conhecimento aplicada na instituição apresenta ser informal, tácita. Como o regulamento PIQ não envolve a chefia imediata dos servidores contemplados pelas bolsas ou afastamentos legais, os mesmos ficam alheios a gestão do conhecimento estabelecida nos trabalhos acadêmicos *stricto sensu*.

Os temas e trabalhos das pós-graduações escolhidos pelos servidores, não partem obrigatoriamente de demandas institucionais existentes. Problemas existentes na instituição que poderiam ser objeto de estudo das dissertações e teses deixam de ser estudados e implantadas possíveis soluções em detrimento de temas sem relação direta a estas demandas. Servidores escolhem outras instituições e empresas como objeto de estudo e aplicação de pesquisa, deixando de contribuir para o IF Goiano. Uma vez que é o instituto que custeia grande parte do custo de cada curso realizado pelos servidores, a criação de um Plano de Gestão do Conhecimento relacionado ao PDI (Plano de desenvolvimento Institucional) nortearia as necessidades e demandas institucionais. Chefes imediatos, pró-reitores e demais superiores

hierárquicos poderiam realizar reuniões periódicas a fim de discutirem e estabelecerem quais problemas e demandas institucionais poderiam ser estudadas em projetos de pesquisa dos cursos *stricto sensu*. Através do plano de Gestão do Conhecimento, essas demandas seriam inseridas semestralmente nos editais PIQ, sendo sua pesquisa, condição para a concessão do benefício da bolsa e afastamento.

De acordo com diversas citações dos grupos das chefias e dos servidores qualificados, o IF Goiano promoveu uma única vez, seminário de divulgação dos resultados das pesquisas dos servidores qualificados. Esta ação deveria acontecer periodicamente para que o conhecimento adquirido nas capacitações fosse transformado em conhecimento explícito para toda a instituição. Seminários, workshops, palestras, divididas em categorias de cargos e linhas de pesquisa trariam a oportunidade de criação de novos projetos e melhoria nos processos administrativos. Novos conhecimentos sendo divulgados para toda a instituição contribuiria para a solução de problemas e demandas setoriais e conseqüente aumento na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Por fim, a gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* poderia conter políticas de divulgação dos trabalhos concluídos, planos de acompanhamento pelas chefias imediatas durante o curso e políticas de incentivo para criação de novos projetos.

## REFERENCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão de conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha. (Organizadora); outros autores, Andréa Valéria Steil (et al). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2008.

APPUGLIESE, M. M. E. et al. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos**: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo- Campus Cubatão (IFSP), 2010. Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40407> Acesso em: 07 mai. 2018.

ARAÚJO, C. M; OLIVEIRA, M.C.S.L; ROSSATO, M. **O sujeito na pesquisa qualitativa**: desafios da investigação dos processos de desenvolvimento. Revista de Psicologia, teoria e pesquisa da UNB, vol. 33, nº 3316, p. 1-7, 2017. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v33/0102-3772-ptp-33-e3316.pdf> Acesso em: 02 ago. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.

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. Disponível em:

[http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_modelodegestao\\_v0101.pdf](http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_v0101.pdf) Acesso em 03 out. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 56/2007 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Um novo modelo em educação profissional e tecnológica: concepção e diretrizes**. Brasília, 2010.

Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category\\_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192) Acesso em: 20 jun. 2017.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. New York: Taylor&Francis Elibrary, 2004.

BUENO, Daniela Gomes Martins. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: uma política a ser cravada na história**. 1.d. Curitiba. Appris, 2015.

CAMPOS, Nilo Moraes; PINTO, Rodrigo Serpa; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97006> Acesso em 13 abr. 2018.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. **Capacitação, para que te quero?** Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento e competências gerencias. *ENANPAD-XXXV*. Rio de Janeiro-RJ, 4 a 7 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2360.pdf> Acesso em 8 jul. 2018.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Básica. Parecer CNE/CEB n.39/2004. Aplicação do Decreto n. 5.154/2004 na Educação profissional técnica de nível médio e no ensino médio. Relator. Francisco Aparecido Cordão. Brasília: 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/rede/legisla\\_rede\\_parecer392004.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/rede/legisla_rede_parecer392004.pdf) Acesso em 26 mai. 2018.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707 de 23/02/2006. **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**. Brasília: 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) Acesso em 02 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.773, de 9/05/2006. **Dispões sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino**. Brasília: 2006. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm> Acesso em 25 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.824 de 29/06/2006. **Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Brasília: 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm) Acesso em 03 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.825 de 29/06/2006. **Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Brasília: 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm) Acesso em 03 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 6.095, de 24/04/2007. **Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia –IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica**. Brasília: 2007. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6095.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6095.htm) Acesso em: 26 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 6.302, de 12/12/2007. **Institui o Programa Brasil Profissionalizado**. Brasília: 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6302.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6302.htm) Acesso em: 25 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n° 7.566, de 23/09/1909. **Cria nas capitais dos estados das escolas aprendizes artífices para o ensino profissional primário e gratuito**. Brasília, 1909. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/decreto_7566_1909.pdf) Acesso em 20 jun. 2017

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DO AMARAL, Helena Kerr. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público. Brasília, DF. v.57, n.4, p. 549-563, 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216> Acesso em 03 jun. 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. Academy of Management. The Academy of Management Review; v.14, n° 4; p. 532-550. Oct. 1989. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata_info_tab_contents) Acesso em 5 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n° 19 de 04 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências**. Brasília: 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm) Acesso em 01 jun. 2018.

FANUCK, Lia Celi. **O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal**. Caderno de saúde pública, RJ, 2(4): 440-448, out. dez. 1986. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v2n4/v2n4a04.pdf> Acesso em 24 set. 2018.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; MACEDO, Marcelo; SANTOS, Neri; MITIDIERI, Tibério da Costa. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IF GOIANO, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Edital de Afastamento Integral TAE's nº 003/2018**. Disponível em: <https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/EditaldeAfastamentoIntegralTAES-003-2018.pdf> Acesso em 15 jun. 2018.

IF GOIANO, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Edital PIQ nº 003 de 27 de fevereiro de 2018**. Modalidade: Bolsas Institucionais de Mestrado e Doutorado. Disponível em: <https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/Editaln3PIQIFGoianoMestradoeDoutorado.pdf> Acesso em 15 jun.2018.

IF GOIANO, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Plano Anual de Capacitação 2017**. Disponível em: [https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/PAC\\_2017.pdf](https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/PAC_2017.pdf) Acesso em 16 mai. 2018.

IF GOIANO, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Regulamento de Programas de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Técnico Administrativos em Educação (TAEs) do IF Goiano**. Aprovado pela Resolução N. 060 de 21 de agosto de 2015. Disponível em: <https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/RegulamentoTAEsRes0602015OFICIAL.pdf> Acesso em 06 jun. 2018.

IF GOIANO, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Regulamento do Programa Institucional de Qualificação de Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.** Aprovado pela Resolução N. 036 de 21 de junho de 2013.

Disponível em:

<https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/RegulamentoPIQIFGoianoRes362013.pdf> Acesso em 07 jun. 2018.

IF GOIANO, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Site institucional.**

Disponível em: <http://www.ifgoiano.edu.br/home/> Acesso em: 15 jun. 2107

Instituto PHD. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: entenda a diferença.**

Disponível em: <https://www.institutophd.com.br/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-entenda-a-diferenca/> Acesso em 10 jul. 2018.

KUENZER, A. **Educação e trabalho no Brasil:** o estado da questão. Brasília: INEP, 1991.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.112, de 11/12/1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Brasília: 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm) Acesso em 01 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.091 de 12/01/2005. **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.** Brasília: 2005. 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 02 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.195, de 18/11/2005. **Dá nova redação ao §5º do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994.** Brasília: 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/111195.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/111195.htm)

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.892, de 29/12/2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Brasília, 2008. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2008/Lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2008/Lei/111892.htm) Acesso em: 15 jun. 2017

LIMA, Nivia de Almeida. **Gestão do conhecimento no setor público**: identificando práticas e desafios no centro de desenvolvimento da tecnologia nuclear. Fundação Pedro Leopoldo, FPL, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, José Roberto. **Entenda a diferença entre capacitação e qualificação profissional**. Disponível em:  
<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/entenda-a-diferenca-entre-capacitacao-e-qualificacao-profissional/> Acesso em 06 mar. 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 30 ed. São Paulo: Malheiro, 2005.

MENDES, Tania Rodrigues. **Gestão do conhecimento da informação**. Texto elaborado em 01/01/2006, originalmente, para subsidiar discussões e deliberações do Comitê Executivo do portal da ALESP. Disponível em:  
[https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto\\_aula\\_gestao\\_do\\_conhecimento.pdf](https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto_aula_gestao_do_conhecimento.pdf) Acesso em 15 out. 2017.

PACHECO, Eliezer. **Institutos federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. São Paulo: Moderna, 2011.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2.d. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes; MARQUES, Sônia Mara. **A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários**: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. *ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, V. 28, P. 1-15, 2004. Disponível em:  
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gpg-0876.pdf> Acesso em 07 mai. 2018.

- RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- SANTOS, Diego Rodrigues. **Qualificação x Capacitação**. Publicado em 09 mar. 2016.  
Disponível em:  
<https://www.linkedin.com/pulse/qualificação-x-capacitação-diego--rodrigues-dos-santos>  
Acesso em 09 mar. 2018.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Pub, 1985.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VOGEL, Andreia Cristiane. **A gestão do conhecimento no setor público**. RS, 20015.  
Disponível em:  
[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11660/Vogel\\_Andreia\\_Cristiane.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11660/Vogel_Andreia_Cristiane.pdf?sequence=1)  
Acesso em 30 nov. 2017.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Sage Publications: Inc, 1989.

ZATTI, Vicente. **Institutos federais de educação**: um novo paradigma em educação profissional e tecnológica? Revista Ibero Americana de Estudos em Educação, Araraquara/SP, v.11, n.3, p.1461-1480, 2016. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.21723/riace.v11.n3.7555> E-ISSN:1982-5587. Acesso em 10 mar. 2017.

**APÊNDICES****APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da pesquisa sobre o retorno dos novos conhecimentos adquiridos pelos servidores técnico administrativos, que receberam auxílio educacional, com a conclusão de programas de pós graduação *stricto sensu* no país, bem como sua contribuição para a melhoria das atividades desempenhadas em seu setor, através de novos conhecimentos e realização de novos projetos, sob a responsabilidade da pesquisadora Rosa Cristina Batista Resende, visando à obtenção do título de mestre em Desenvolvimento Regional pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). O objetivo principal da pesquisa é analisar se os esforços que o Instituto Federal Goiano dedica aos servidores técnicos administrativos da Reitoria, na forma de auxílio educacional com bolsas e afastamentos para cursos de mestrado e doutorado, estão sendo retornados para a Instituição em forma de novos conhecimentos e projetos, bem como analisar de há uma gestão destes pela chefia imediata.

Não existe nenhum risco à sua participação na pesquisa e esta é voluntária. Caso aceite participar, irá contribuir para que se possa comparar as visões dos gestores (chefes) com as visões dos servidores colaboradores, bem como conhecer se as capacitações *stricto sensu* através de concessão de auxílio financeiro e afastamentos estão contribuindo para o aumento do capital intelectual da instituição através de novos conhecimentos e implantação de novos projetos, além de contribuir para a verificação da existência de uma gestão do conhecimento pelas chefias imediatas.

O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração, além de contribuir para a pesquisa. Os resultados dessa pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço eletrônico [rosa.resende@ifgoiano.edu.br](mailto:rosa.resende@ifgoiano.edu.br) ou Telefone: 062 – 98346-0506

A coleta dos dados através do questionário a seguir foi autorizada pelo Reitor em Exercício do IF Goiano, conforme anexo (Termo de Autorização para Coleta de Dados).

Eu, \_\_\_\_\_ fui informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e da importância da minha colaboração e compreendo a explicação, por isso, concordo em participar do projeto.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA - GRUPO CHEFES IMEDIATOS</b>
--

Dados gerais do entrevistado (chefe imediato)

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_ Tempo no IF Goiano: \_\_\_\_\_

Setor de Lotação: \_\_\_\_\_

Quantidade de servidores no setor que concluíram programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/ doutorado) através de programas institucionais (PIQ ou Edital de Afastamento Integral TAE's): \_\_\_\_\_

**Questão 01**

Houve solicitação da sua parte para que algum servidor de seu setor participasse de programa *stricto sensu* (mestrado/doutorado)?

**Questão 02**

A decisão de participação de programa *stricto sensu* de seus servidores subordinados teve como uma das motivações, possíveis melhorias nas atividades do setor?

**Questão 03**

Para a escolha do tema da dissertação ou tese de seu servidor subordinado, houve a sua participação?

**Questão 04**

O tema da dissertação ou tese de seu servidor subordinado teve relação direta com as atividades no setor?

**Questão 05**

No decorrer das atividades do curso realizado pelo servidor, você leu os dos relatórios semestrais para prestação de contas do programa PIQ e/ou Editais de Afastamentos?

**Questão 06**

Você esteve presente na defesa da dissertação ou tese de algum servidor subordinado ou de outro setor do Instituto?

**Questão 07**

Após o término do curso, você leu integralmente a dissertação ou tese de seu servidor subordinado qualificado? Se sim, houve um feedback?

**Questão 08**

Após o término do curso, a dissertação ou tese desenvolvida pelo servidor contribuiu para o aprimoramento das atividades desenvolvidas no setor ou em outro setor da instituição? Se sim, explique a melhoria.

**Questão 09**

Após o término do curso, houve a criação de algum projeto para o IF Goiano pelos servidores qualificados?

**Pergunta 10**

Se a resposta da questão 09 foi sim, o projeto foi implantado ou ficou apenas no papel?

**Pergunta 11**

Se houve implantação, você participou?

**Pergunta 12**

De modo geral, quais foram os resultados alcançados com os novos conhecimentos adquiridos pelo servidor qualificado?

**Pergunta 13**

Você nota diferenças no desempenho das atividades dos servidores que realizaram curso *stricto sensu* em relação aos servidores que não realizaram?

**Pergunta 14**

Você notou que seus subordinados que ainda não realizaram qualificação *stricto sensu* foram motivados pelos que já concluíram a qualificação a iniciarem curso de mestrado/doutorado?

**Pergunta 15**

Você considera que o investimento promovido pelo Governo Federal ao Instituto Federal Goiano, com bolsas e afastamentos para as capacitações *stricto sensu*, têm retornado em forma de novos conhecimentos e projetos, a fim de melhorar as atividades da instituição?

Sim    Não

**Pergunta 16**

Como você classifica a gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* dos servidores do IF Goiano pelas chefias imediatas?

- Totalmente eficaz
- Parcialmente eficaz
- Não existe a gestão do conhecimento

**Pergunta 17**

Na sua opinião, como o IF Goiano poderia gerir as capacitações *stricto sensu* e torna-las eficaz de modo que todo o conhecimento adquirido por estes servidores fosse transformado em conhecimento explícito para toda a instituição?

<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA ESTRUTURADO - QUESTIONÁRIO GRUPO SERVIDORES TAE'S COM QUALIFICAÇÃO STRICTO SENSU</b>
--

Cargo: \_\_\_\_\_

Setor de Lotação: \_\_\_\_\_

As questões a seguir visam identificar as contribuições com novos conhecimentos e projetos dos servidores técnico administrativos, que receberam incentivos de Bolsa PIQ e/ou afastamentos previstos em lei, para participação em programas *stricto sensu* (mestrado e doutorado). Escolha uma opção considerando a mais adequada à pergunta:

### **Questão 01**

Qual o tipo de pós-graduação *stricto sensu* realizada (mestrado/doutorado)?

### **Questão 02**

Para realização da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/ doutorado), você foi contemplado com qual programa de capacitação do IF Goiano?

1. Bolsa PIQ (Programa Institucional de Qualificação) e afastamento conforme regras em Edital (4 meses para mestrado e 8 meses para doutorado);
2. Bolsa PIQ sem afastamento previsto em Edital (4 meses para mestrado e 8 meses para doutorado);
3. Edital de Afastamento Integral para TAE's;
4. Atividade de Capacitação em Serviço (redução em até 50% da carga horária);
5. Licença para Capacitação (Art. 87 da Lei 8.112/90 – Licença do Quinquênio)

### **Questão 03**

Qual principal fator o motivou para a realização da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/ doutorado)?

1. Aumento do percentual relacionado ao incentivo a qualificação, com consequente aumento salarial;
2. Para a realização de futuros projetos dentro do IF Goiano, visando a melhoria da qualidade de suas atividades e consequente melhoria dos serviços prestados à sociedade;
3. A pedido do Pró-Reitor do setor de sua lotação;

4. Para obtenção de novos conhecimentos com foco na realização de concursos públicos em outros órgãos (municipal, estadual ou federal)

**Questão 04**

Quanto ao momento da inscrição para participação do programa PIQ (após o ingresso na pós-graduação), na apresentação do pré-projeto, o tema da pesquisa foi definido com a participação de seu chefe imediato?

Sim  Não

**Questão 4.1**

Se **não** houve a participação de seu chefe imediato, ele teve conhecimento do tema de sua pesquisa?

Sim  Não

**Questão 4.2**

Quanto ao momento da inscrição para participação do programa PIQ, na apresentação do pré-projeto (após o ingresso na pós-graduação), o tema da pesquisa teve como um de seus objetivos, pesquisar, sugerir mudanças e/ou acrescentar melhorias nas atividades de seu setor e lotação?

Sim  Não

**Questão 4.3**

Quanto ao momento da inscrição para participação do programa PIQ, na apresentação do pré-projeto (após o ingresso na pós-graduação), o tema da pesquisa teve como um de seus objetivos, pesquisar, sugerir mudanças e/ou acrescentar melhorias nas atividades de outro setor do IF Goiano?

Sim  Não

**Questão 4.4**

O tema da pesquisa possuiu relação direta com as atividades em seu setor de lotação?

Sim  Não

**Questão 4.5**

O tema da pesquisa possuiu relação direta com as atividades de outro setor do IF Goiano?

Sim  Não

**Questão 4.6**

O tema da pesquisa teve como objeto de estudo o IF Goiano?

( ) Sim ( ) Não Se sim, onde?

**Questão 05**

Os novos conhecimentos adquiridos no curso contribuíram para a melhoria no desempenho das atividades em seu setor de lotação? Se sim, descreva o tipo de melhoria.

( ) Sim ( ) Não

**Questão 06**

Os novos conhecimentos adquiridos no curso contribuíram para a melhoria no desempenho das atividades de outros setores do IF Goiano? Se sim, descreva o tipo de melhoria.

( ) Sim ( ) Não

**Questão 07**

Os novos conhecimentos adquiridos no curso foram compartilhados com a equipe de seu setor de lotação? Se sim, explique como.

( ) Sim ( ) Não

**Questão 08**

Os novos conhecimentos adquiridos no curso foram compartilhados com outros setores do IF Goiano? Se sim, explique como.

( ) Sim ( ) Não

**Questão 09**

Durante o curso, realizou-se artigo onde o IF Goiano foi objeto de estudo?

( ) Sim ( ) Não

**Questão 9.1**

Se a resposta da questão anterior foi “sim”, o artigo foi publicado?

( ) Sim ( ) Não

**Questão 10**

Foram entregues relatórios de desempenho semestrais do curso aos coordenadores do PIQ ou à coordenação de capacitação do IF Goiano?

Sim  Não

**Questão 11**

Os relatórios de desempenho das atividades do curso foram lidos e acompanhados pela chefia imediata?

Sim  Não

**Questão 12**

Seu chefe imediato esteve presente na defesa de sua dissertação ou tese?

Sim  Não

**Questão 13**

Houve a presença de outro superior hierárquico da instituição na defesa de sua dissertação ou tese?

Sim  Não

**Questão 14**

Seu chefe imediato leu sua dissertação ou tese?

Sim  Não

**Questão 15**

Outro superior hierárquico do IF Goiano leu sua dissertação ou tese?

Sim  Não

**Questão 16**

Algum colega de trabalho em seu setor leu sua dissertação ou tese?

Sim  Não

**Questão 17**

Algum colega de trabalho de outro setor leu sua dissertação ou tese?

Sim  Não

**Questão 18**

Após a conclusão do curso *stricto sensu* (mestrado/doutorado), foi realizado algum projeto sobre o IF Goiano para melhorias nas atividades em seu setor de lotação?

Sim  Não

**Questão 18.1**

Se a resposta da questão 18 foi “sim”, houve a implantação deste projeto em seu setor de lotação?

Sim  Não

**Questão 18.2**

Houve melhorias nas atividades desenvolvidas em seu setor de lotação com a implantação do projeto? Se sim, quais?

Sim  Não

**Questão 19**

Após a conclusão do curso *stricto sensu* (mestrado/doutorado), foi realizado algum projeto sobre o IF Goiano para melhorias nas atividades em outro setor ou Campi da instituição?

Sim  Não

**Questão 19.1**

Se a resposta da questão 19 foi “sim”, houve a implantação deste projeto?

Sim  Não

**Questão 19.2**

Houve melhorias no setor no qual o projeto foi implantado? Se sim, quais?

Sim  Não

**Questão 20**

Como você classifica a gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* dos servidores do IF Goiano pelas chefias imediatas?

Totalmente eficaz

- Parcialmente eficaz
- Não existe a gestão do conhecimento

<b>APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA ESTRUTURADO - QUESTIONÁRIO GRUPO DE SERVIDORES TAE’S SEM QUALIFICAÇÃO STRICTO SENSU</b>
---

As questões a seguir visam identificar a opinião dos servidores TAE’s que ainda não possuem especialização *stricto sensu* (mestrado/doutorado), relacionada aos servidores TAE’S da Reitoria do IF Goiano que já concluíram mestrado ou doutorado através do Programa Institucional de Qualificação (PIQ) e afastamentos, suas contribuições com os novos conhecimentos e criação de novos projetos após a conclusão do curso, bem como classificação da gestão do conhecimento destas qualificações pelas chefias imediatas. Escolha uma opção considerando a mais adequada à pergunta:

**Questão 01**

Você tem interesse em realizar curso de qualificação *stricto sensu*?

(  )Sim (  )Não

**Questão 02**

Marque qual item corresponde a sua principal motivação para provável realização de uma pós-graduação *stricto sensu*:

1. Aumento do percentual de incentivo a qualificação com respectivo aumento salarial;
2. Aumento do seu capital intelectual e conseqüente aumento do capital intelectual da instituição;
3. Realização de concursos públicos em outros órgãos (municipais, estaduais ou federais);
4. Lecionar em instituições de ensino diversas;
5. Implantação de projetos no IF Goiano.

**Questão 03**

Você tem conhecimento de algum tema de dissertação ou tese dos servidores em seu setor de lotação ou outro setor do IF Goiano que fizeram curso *stricto sensu* pelo programa PIQ ou afastamentos legais?

(  )Sim (  )Não

**Questão 04**

Você participou de alguma atividade que contribuiu para o desenvolvimento de servidor, em seu setor de lotação ou outro setor do IF Goiano, que realizou curso *stricto sensu*, pelo programa

PIQ ou afastamentos legais? Exemplo de atividades: responder questionários de pesquisa, contribuição para realização e implantação de projetos, dentre outras.

(  )Sim (  )Não

**Questão 05**

Você se sentiu de alguma forma motivado a realizar mestrado após a finalização do curso *stricto sensu* de algum colega de trabalho?

(  )Sim (  )Não

**Questão 06**

Você considera que os novos conhecimentos adquiridos pelos servidores qualificados de seu setor, estão sendo implantados nas atividades por eles desenvolvidas?

(  )Sim (  )Não

**Questão 07**

Você notou melhorias nas atividades desempenhadas em seu setor pelos servidores qualificados? Se sim explique quais melhorias.

(  )Sim (  )Não

**Questão 08**

Você notou melhorias nas atividades desempenhadas por servidores qualificados de outros setores do IF Goiano?

(  )Sim (  )Não

**Questão 09**

Você tem conhecimento de algum projeto implantado no IF Goiano pelos servidores qualificados?

(  )Sim (  )Não

**Questão 10**

Como você classifica a gestão do conhecimento das capacitações *stricto sensu* dos servidores do IF Goiano pelas chefias imediatas?

(  ) Totalmente eficaz

(  ) Parcialmente eficaz

( ) Não existe a gestão do conhecimento

**Questão 11**

Se a resposta da questão anterior for diferente de “totalmente eficaz”, você tem alguma sugestão para que esta gestão seja realizada de forma que todo o capital intelectual adquirido nas qualificações *stricto sensu*, seja transformado em conhecimento explícito e implantado nas atividades dos servidores, bem como, na realização de novos projetos para o IF Goiano?