

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS-ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa:

**LABORATÓRIO DE TECNOLOGIAS DE GESTÃO –
LABGES**

**Retenção de Conhecimento no Programa de Demissão
Voluntária Incentivada (PDVI) na Empresa de Pesquisa
Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri**

068.463.889-40

Florianópolis

2026

PROPOSTA DE PESQUISA: Retenção de Conhecimento no Programa de Demissão Voluntária Incentivada (PDVI) na Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri

1- INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) é uma instituição pública com uma atuação estratégica no desenvolvimento do agronegócio e da economia catarinense. Sendo a única empresa do estado voltada exclusivamente a este setor, seu modelo de negócio é estruturado na oferta de serviços, incluindo pesquisa agropecuária, assistência técnica, extensão rural e ensino agrotécnico. Por meio desses serviços, a instituição cumpre sua missão de promover a inovação, a competitividade e o desenvolvimento rural sustentável.

A grandeza de sua operação é evidenciada por uma vasta presença territorial. A Epagri cobre todos os municípios do estado, oferecendo 300 locais de atendimento e um corpo técnico qualificado composto por mais de 1.700 empregados públicos. Essa presença geográfica é um diferencial estratégico decisivo, pois permite o alcance direto aos produtores rurais, pescadores, comunidade científica e demais atores da cadeia produtiva.

Apesar de sua solidez e capilaridade, a Epagri vivencia atualmente um processo de adesão de seus empregados ao Plano de Demissão Voluntária Incentivada (PDVI).

O impacto imediato desse êxodo é a perda de conhecimento, tanto explícito (documentos, manuais, procedimentos) quanto tácito (o "saber-fazer", a intuição técnica, o conhecimento de campo e das particularidades regionais do agronegócio catarinense).

A ausência de uma infraestrutura tecnológica padronizada para armazenar e gerir esse capital intelectual cria um gargalo operacional. A dificuldade de acessar informações essenciais de forma ágil não apenas compromete a continuidade das operações

Diante dessa urgência, a instituição identificou a necessidade de estruturar uma solução tecnológica capaz de mitigar essa perda. A resposta a esse desafio se materializou na criação de um ambiente digital público desenvolvido para atuar como repositório central do conhecimento da empresa.

Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é avaliar o impacto da atual plataforma

digital da Epagri no processo de ambientação e na execução operacional dos novos empregados, com o intuito de desenvolver uma solução tecnológica — baseada em dados de uso e satisfação — que otimize a integração de novos servidores no setor público.

Como resultado aplicado desta dissertação, propõe-se a entrega de um Framework Data-Driven de Onboarding Digital para o Setor Público. Este pacote de intervenção tecnológica será composto por:

- Dashboard de Monitoramento de Integração: Um painel de indicadores integrando métricas de navegação (Google Analytics 4) e dados de satisfação do usuário.
- Matriz de Otimização da Experiência do Usuário (UX): Um plano de ação tecnológico com propostas de melhoria na interface e na arquitetura de informação da atual plataforma da Epagri, desenhado a partir dos gargalos operacionais relatados pelos empregados contratados.
- Protocolo de Replicabilidade Interinstitucional: Um guia metodológico documentando como estruturar, avaliar e otimizar plataformas de cadeia de valor para a ambientação ágil de servidores.

A cultura de integração no setor público é historicamente analógica, lenta e baseada em treinamentos pontuais. O grau de inovação desta proposta reside na aplicação de conceitos avançados de Learning Analytics e UX (User Experience) à gestão pública. Ao utilizar os novos empregados da Epagri como população de estudo, a pesquisa inova ao transformar uma plataforma de processos (Cadeia de Valor) em um ecossistema ativo e monitorável.

2- JUSTIFICATIVA

2.1. Relevância para a Organização (Ameaça à Memória Institucional e Eficiência Operacional)

A Epagri encontra-se em um momento crítico. A adesão ao PDVI representa não apenas a saída de empregados, mas a rápida perda de conhecimento da instituição. Estamos falando da perda de um capital intelectual tácito que levou décadas para ser construído.

Neste cenário, a entrada de novos empregados exige uma curva de aprendizagem que, se não for acelerada, resultará em uma diminuição na qualidade dos serviços prestados à sociedade catarinense. A importância desta pesquisa para a Epagri reside na mitigação desse risco financeiro e operacional. Ao avaliar a plataforma de retenção de conhecimentos e propor um Framework Data-Driven, o estudo transformará o processo de onboarding (ambientação). Deixará de ser um gargalo oneroso e passará a ser um local ágil de transferência tecnológica e processual. Com a aprovação de um novo certame para 2026 e a entrada de novos empregados por meio do concurso realizado em 2022 que está vigente até 2027, a pesquisa ganha caráter preventivo, garantindo que a instituição possua, a tempo, um ecossistema maduro para absorver os futuros ingressantes sem perda nas operações.

2.2. Relevância para o Setor Público (Efeito de Transbordamento e Inovação GovTech)

O estudo apresenta relevância sistêmica para o setor público brasileiro. Atualmente, há um forte contraste entre o volume de aposentadorias e programas de desligamento e o ingresso de uma nova geração de servidores que demanda jornadas de integração mais fluidas e tecnológicas. Historicamente, a ambientação governamental é caracterizada por abordagens analógicas, burocráticas e pouco centradas na Experiência do Usuário (UX).

Nesse sentido, a proposta transcende o ambiente da Epagri ao gerar um "Protocolo de Replicabilidade Interinstitucional". A administração pública estadual e federal carece de modelos validados de gestão do conhecimento e Learning Analytics. Ao utilizar a Epagri como caso de estudo, a pesquisa entrega ao setor público um modelo replicável em rede. Outras secretarias, autarquias e fundações poderão adotar a matriz de indicadores e as diretrizes de usabilidade desenvolvidas nesta dissertação, promovendo uma modernização alinhada às diretrizes de Governo Digital e às normativas do próprio Escritório de Gestão de Processos (EPROC/SC).

2.3. Relevância para a Sociedade (Garantia de Entrega de Valor e Serviço Contínuo)

O beneficiário final desta pesquisa é o cidadão catarinense, em especial os 105 mil produtores rurais, pescadores e empreendedores do agronegócio que dependem diretamente da excelência da Epagri. A instituição entrega um retorno de R\$ 9,77 para cada R\$ 1,00

investido. Contudo, esse retorno é diretamente proporcional à capacidade técnica de seus extensionistas e pesquisadores.

Se um novo empregado leva meses ou anos para se ambientar aos processos complexos da empresa devido a um onboarding ineficiente, há uma interrupção invisível na prestação do serviço público. O produtor rural no interior do estado sofre com atrasos em laudos, descontinuidade de assistência técnica ou falhas em pesquisas. Ao proteger a Epagri contra a perda de conhecimento e agilizar a integração dos novos concursados, a pesquisa garante à sociedade que a máquina pública não sofrerá interrupções operacionais e que o dinheiro do contribuinte continuará gerando inovação e desenvolvimento rural de ponta a ponta.

2.4. Relevância para a Trajetória Profissional e Acadêmica (O Pesquisador como Agente de Mudança)

No contexto individual, a condução desta pesquisa no Laboratório de Tecnologias de Gestão (LabGES) será uma grande oportunidade numa trajetória de imersão prática e contínua na modernização das ferramentas tecnológicas públicas catarinense. Desde 2022, atuo ativamente como Especialista em Gestão de Processos no Poder Executivo Estadual, por meio de sucessivas vinculações ao Programa Catarinense de Inovação e Desenvolvimento Científico na Gestão Pública (Editais FAPESC n.º 02/2022, n.º 59/2024 e n.º 69/2025), além da atuação como Coordenador de Projetos na FAPESC. Atuando sob a coordenação do Escritório de Gestão de Processos (EPROC/SEPLAN), sou parte integrante do esforço para disseminar e consolidar o Modelo de Governança por Processos e estruturar os Núcleos de Gestão de Processos (NUPROC) no Estado.

Essa trajetória me permite não apenas participar da criação de soluções estruturantes - como a Plataforma da Cadeia de Valor da Epagri, como o levantamento de requisitos para o desenvolvimento de uma plataforma para a FAPESC realizar a gestão dos seus editais em parceria com a CGE/SC - mas também vivenciar empiricamente os gargalos operacionais gerados pela alta rotatividade de servidores e pela perda de capital intelectual.

O ingresso no Mestrado Profissional permitirá transcender essa atuação técnica, inserindo-me cientificamente no campo da tecnologia governamental aplicada. Estarei desenvolvendo competências analíticas avançadas — como a parametrização de plataformas para coleta de dados de engajamento via Google Analytics 4 — e me aprofundarei no Design de Experiência do Usuário (UX) voltado ao setor público. Mais do que obter um título

acadêmico, o projeto converte os meus quatro anos de experiência prática em um produto científico validado (Framework Data-Driven).

Mais do que obter um título acadêmico, o projeto me dotará do rigor metodológico necessário para atuar como um consultor de alto impacto no Estado, dotando-me do rigor metodológico necessário para liderar grandes transformações digitais, não apenas documentando processos, mas modelando ativamente o futuro das relações de trabalho e da retenção de conhecimento na Administração Pública.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa fundamenta-se na articulação entre o planejamento estratégico, a gestão por processos (BPM) e a gestão de pessoas no setor público, visando mitigar a perda de capital intelectual decorrente do Plano de Demissão Voluntária Incentivada (PDVI) na Epagri. Para sustentar esta proposta de intervenção tecnológica, o referencial teórico apoia-se em cinco autores de referência que discutem a geração de valor, a sistematização de fluxos e o desempenho institucional.

3.1. Planejamento Estratégico e a Cadeia de Valor no Setor Público

O alinhamento das ações institucionais e a mitigação de crises de conhecimento exigem uma direção clara. Segundo Peter Drucker (1973), o planejamento estratégico é o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir os resultados obtidos. A definição clara de objetivos e metas é fundamental para o sucesso organizacional, pois estabelece o propósito e evita o desalinhamento entre as direções estratégica, tática e operacional.

Para materializar essa estratégia governamental, Michael Porter (1985) introduz o conceito de Cadeia de Valor, definida como uma forma sistemática de analisar as atividades específicas que uma empresa executa para projetar, produzir e entregar seu serviço. Na administração pública, a Cadeia de Valor emerge como uma ferramenta poderosa para proporcionar uma visão sistêmica e integrada das atividades organizacionais, permitindo que os gestores compreendam como cada etapa contribui para a geração de valor à sociedade. No

contexto do PDVI, a Cadeia de Valor servirá como a espinha dorsal metodológica para mapear exatamente onde reside o conhecimento crítico que precisa ser retido.

3.2. Gestão por Processos (BPM) e a Abordagem Sistêmica

A operacionalização da Cadeia de Valor e a retenção do capital intelectual requerem uma disciplina gerencial e tecnológica robusta. Gart Capote (2013) associa o Business Process Management (BPM) a uma visão holística da organização, na qual os processos estão integrados de ponta a ponta e cada parte influencia o todo. Capote argumenta que, sem uma visão ampla da cadeia de valor, a organização não consegue medir o valor agregado de cada atividade. O autor defende que o BPM atua como uma "caixa de ferramentas" necessária para apertar os parafusos soltos e promover uma administração holística, o que é essencial para transformar o conhecimento tácito dos servidores em ativos explícitos. Complementando essa visão para o setor governamental, Juliatto e Queiroz (2023) defendem que a aplicação da gestão de processos nas organizações exige uma "abordagem sistêmica de implementação". Eles demonstram que a adoção do BPM no setor público requer adaptações voltadas à geração de valor social e à transparência. Essa fundamentação ampara a utilização de tecnologias e notações (como o BPMN) não apenas para desenhar fluxos estáticos, mas para criar um ecossistema digital ativo de transferência de conhecimento para os novos ingressantes.

3.3. Gestão de Pessoas e o Desempenho Institucional

Por fim, as soluções tecnológicas e os processos mapeados dependem intrinsecamente do fator humano. Sandro Trescastro Bergue (2010) conceitua a gestão de pessoas no setor público como o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com a legislação. Bergue afirma que o desempenho é o resultado da interação dos indivíduos nas estruturas e nos processos da organização. Sendo assim, a melhoria do desempenho global de uma organização pública depende, entre outros fatores, da análise, do diagnóstico e do aperfeiçoamento dos seus processos de trabalho. Esta perspectiva justifica a urgência de intervir tecnologicamente na evasão de servidores, garantindo que o desempenho da Epagri não sofra descontinuidade.

Em síntese, o projeto utilizará a Cadeia de Valor (Porter) como mapa estrutural e os Objetivos Estratégicos (Drucker) como bússola de priorização. O BPM (Capote; Juliatto e Queiroz) fornecerá a tecnologia e a metodologia (BPMN) para capturar e reter o

conhecimento em risco. Tudo isso convergirá para a proteção da Gestão de Pessoas e do Desempenho Institucional (Bergue), transformando o desafio do PDVI em uma oportunidade de inovação no onboarding do setor público.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, de natureza aplicada e abordagem quali-quantitativa (métodos mistos), orientada à resolução de um problema prático e à geração de um produto tecnológico de intervenção. A operacionalização do estudo seguirá as diretrizes detalhadas a seguir:

a. Onde será realizada a pesquisa?

A pesquisa será realizada na Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri). Na sede da empresa em Florianópolis/SC, atuando diretamente em parceria com o Departamento Estadual de Planejamento (DEPLAN) e o Núcleo de Gestão de Processos (NUPROC).

b. Qual a população/público-alvo a ser envolvido na pesquisa?

A população-alvo da pesquisa será composta pelos novos empregados públicos que tomaram posse a partir do concurso público realizado em 2022 e que assumiram funções anteriormente ocupadas por servidores desligados via Plano de Demissão Voluntária Incentivada (PDVI).

c. Levantamento de dados em cada etapa da pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, a coleta de dados será dividida em três etapas complementares:

- Etapa 1 - Levantamento Quantitativo (Comportamento Digital): Para avaliar o impacto real da plataforma na ambientação, serão extraídas métricas de acesso e engajamento da Plataforma da Cadeia de Valor. Operacionalização: Utilização da ferramenta Google Analytics 4, já integrada ao portal (Google Sites) da Epagri.
- Etapa 2 - Levantamento Quali-Quantitativo (Percepção e Satisfação):

Para medir a satisfação e a utilidade percebida pelos novos servidores no uso da plataforma durante seu onboarding. Operacionalização: Aplicação de um questionário eletrônico estruturado (via Google Forms ou similar). O instrumento será fundamentado no Modelo de Aceitação de Tecnologia (Technology Acceptance Model – TAM).

- Etapa 3 - Levantamento Qualitativo (Validação de Gargalos): Aprofundamento das lacunas identificadas nos questionários. Operacionalização: Realização de entrevistas semiestruturadas ou grupos focais com uma amostra intencional de novos empregados, visando entender qualitativamente quais conhecimentos tácitos do PDVI não foram supridos pela plataforma e como a interface pode ser aprimorada.

d. Organização e sistematização dos dados para a solução do problema

Os dados coletados serão organizados de forma a subsidiar diretamente a construção do produto final (o Framework Data-Driven de Onboarding Digital). A sistematização ocorrerá da seguinte maneira:

- Tratamento de Dados: Os dados quantitativos (Analytics e respostas fechadas do questionário) serão tabulados e analisados por meio de estatística descritiva, utilizando softwares de visualização de dados (como Google Looker Studio). Os dados qualitativos (entrevistas e respostas abertas) passarão por análise de conteúdo.
- Geração da Solução (Produto Final): A triangulação dessas informações permitirá cruzar o que os usuários mais acessam (dados do Google Analytics 4) com o quão útil eles acham o conteúdo (dados do questionário). Essa matriz de evidências será a base científica para desenhar a Proposta de Intervenção, que consistirá na modelagem do Dashboard de Monitoramento de Integração para os gestores e na elaboração da Matriz de Otimização da Experiência do Usuário (UX). Dessa forma, a pesquisa deixará de ser apenas um diagnóstico para se tornar um protocolo tecnológico replicável e embasado em dados reais de uso.

5- VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A implementação desta proposta de intervenção tecnológica caracteriza-se por sua alta

viabilidade técnica, institucional e financeira, estando plenamente alinhada aos esforços de modernização da gestão pública do Estado de Santa Catarina.

5.1. Viabilidade Técnica e Financeira (Otimização de Recursos e Tecnologias Livres)

Do ponto de vista tecnológico e financeiro, a pesquisa propõe a utilização e otimização de ferramentas que já compõem o ecossistema tecnológico do Governo do Estado, eliminando a necessidade de aquisição de novas licenças de software.

O grande salto tecnológico da intervenção — a geração do Dashboard de Monitoramento — será viabilizado por meio da integração nativa e gratuita entre o Google Analytics 4 (GA4) e o Google Looker Studio. Essa arquitetura permite que a Epagri construa painéis de Learning Analytics em tempo real sem custos adicionais de infraestrutura de TI, garantindo a sustentabilidade financeira do projeto mesmo em cenários de restrição orçamentária. A modelagem dos processos de transição (PDVI) utilizará o software Camunda (versão open-source), padrão já reconhecido e adotado por especialistas em BPM no setor público.

5.2. Viabilidade Institucional e Alinhamento Estratégico

A viabilidade política e institucional é assegurada pelo momento de transição que a Epagri atravessa e pelo forte patrocínio governamental à gestão de processos. O projeto encontra respaldo direto no Escritório de Gestão de Processos (EPROC/SEPLAN) e atende aos princípios da Lei Complementar nº 741/2019, que exige a implementação de modelos de gestão pautados na inovação, no controle administrativo e em indicadores de desempenho.

5.3. Perspectivas de Implementação (O Protótipo como Produto Final)

As perspectivas de implementação vislumbram que os resultados da pesquisa não se restrinjam a um documento acadêmico, mas se materializem em um piloto operacional. A implementação seguirá os seguintes passos:

- **Diagnóstico Validado:** A aplicação dos questionários (modelo TAM) e a extração dos dados do GA4 fornecerão a matriz de evidências sobre onde o onboarding digital está falhando para os ingressantes de 2022.
- **Desenho da Intervenção:** Com base nesses dados, a arquitetura de informação da Cadeia de Valor será redesenhada para focar na retenção de conhecimento crítico dos servidores do PDVI.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

CAPOTE, G. **BPM para todos**: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2013.

DRUCKER, P. F. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1973.

JULIATTO, D. L.; QUEIROZ, A. H. **Gestão e melhoria de processos BPM**: orientações para aplicação da gestão e melhoria de processos nas organizações com abordagem sistêmica de implementação. Ponta Grossa: Atena, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22533/at.ed.842230610> . Acesso em: 02 de abr. 2026.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.