



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA - FCT  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PROFIAP**

**LUIZ LEONARDO OLIVEIRA DA PAIXÃO**

**PROPOSTA DE UMA SOLUÇÃO GERENCIAL PARA O USO DOS  
RESULTADOS DE PROJETOS DE PESQUISA NO CONTEXTO DE  
UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO  
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFMG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFMG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese

### 2. Nome completo do autor

Luiz Leonardo Oliveira da Paixao

### 3. Título do trabalho

PROPOSTA DE UMA SOLUÇÃO GERENCIAL PARA O USO DOS RESULTADOS DE PROJETOS DE PESQUISA NO CONTEXTO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS

### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);
- b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Maico Roris Severino, Professor do Magistério Superior**, em 27/10/2021, às 15:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Leonardo Oliveira da Paixão, Técnico**, em 28/10/2021, às 09:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2438048** e o código CRC **28F9651E**.

LUIZ LEONARDO OLIVEIRA DA PAIXÃO

**PROPOSTA DE UMA SOLUÇÃO GERENCIAL PARA O USO DOS  
RESULTADOS DE PROJETOS DE PESQUISA NO CONTEXTO DE  
UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

Dissertação de Mestrado apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração Pública (PROFIAP), da  
Universidade Federal de Goiás (UFG),  
como requisito para obtenção do título  
de Mestre em Administração Pública.  
Área de concentração: Administração  
Pública  
Linha de Pesquisa: Transformação e  
Inovação Organizacional

Orientador: Maico Roris Severino

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Paixão, Luiz Leonardo Oliveira da  
PROPOSTA DE UMA SOLUÇÃO GERENCIAL PARA O USO DOS  
RESULTADOS DE PROJETOS DE PESQUISA NO CONTEXTO DE  
UNIVERSIDADES PÚBLICAS [manuscrito] / Luiz Leonardo Oliveira da  
Paixão. - 2021.  
LXXXVI, 86 f.: il.

Orientador: Prof. Maico Roris Severino.  
Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Goiás, Campus  
Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Pública em Rede Nacional, Goiânia, 2021.  
Bibliografia. Anexos. Apêndice.  
Inclui lista de figuras.

1. Tomada de decisão. 2. Pesquisas. 3. Gestão de Resultados. 4.  
Instituição de Ensino Superior. 5. Administração Pública.. I. Severino,  
Maico Roris, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Ata nº 04 da sessão de Defesa de Dissertação de **Luiz Leonardo Oliveira da Paixão**, que confere o título de Mestre em **Administração Pública**, na área de concentração em **Administração Pública**.

Aos **vinte e três dias do mês de setembro do ano de dois mil e vinte e um**, a partir das **08:00hs**, em sala Virtual, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “PROPOSTA DE UMA SOLUÇÃO GERENCIAL PARA O USO DOS RESULTADOS DE PROJETOS DE PESQUISA NO CONTEXTO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Maico Roris Severino** (FCT/UFG) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Vicente da Rocha Soares Ferreira** (FACE/UFG), membro titular externo e Professora Doutora **Alessandra Carla Ceolin** (Profiap/UFRPE), membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca não fizeram sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor Maico Roris Severino, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **vinte e três dias do mês de setembro do ano de dois mil e vinte e um**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Vicente Da Rocha Soares Ferreira, Professor do Magistério Superior**, em 04/11/2021, às 15:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maico Roris Severino, Professor do Magistério Superior**, em 04/11/2021, às 16:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alessandra Carla Ceolin, Usuário Externo**, em 04/11/2021, às 16:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2465033** e o código CRC **D3D027B5**.

Referência: Processo nº 23070.047348/2021-75

SEI nº 2465033

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Gestão Baseada em Evidência .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>14</b>
<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Materiais Utilizados e o Método .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 A Seleção do Caso .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Protocolo do Estudo de Caso .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Coleta de Dados .....</b>	<b>23</b>
<b>3.6 Criação da Solução Gerencial .....</b>	<b>25</b>
<b>3.7 Validação da Intervenção Tecnológica .....</b>	<b>26</b>
<b>DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 O Caso Estudado .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 A coleta de Dados para Análise da Percepção .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Resultados da Coleta de Dados .....</b>	<b>32</b>
<b>4.4 Proposta de Intervenção - Aspectos Gerais .....</b>	<b>44</b>
<b>4.5 Proposta de Intervenção - Aspectos Operacionais .....</b>	<b>49</b>
<b>4.6 Proposta de Intervenção - Implementação .....</b>	<b>53</b>
<b>4.7 Análise da Proposta de Intervenção Desenvolvida à Luz da Teoria .....</b>	<b>54</b>
<b>CONTRIBUIÇÃO SOCIAL .....</b>	<b>56</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>74</b>

## RESUMO

As instituições federais de ensino superior possuem como um dos pilares o desenvolvimento de pesquisas científicas que atendem diversas áreas de atuação. Muitos desses estudos são feitos nas próprias unidades administrativas da instituição, gerando conhecimento sobre aquela área. Porém, não é raro encontrar trabalhos com proposição de aplicações práticas, mas que não foram utilizados, permanecendo apenas como proposta. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é criar uma solução gerencial de desenvolvimento de projetos de pesquisa e implementação dos seus resultados em instituições de ensino superior. O intuito é reunir as demandas dos gestores com o conhecimento dos pesquisadores, e assim, monitorar os resultados dos trabalhos desenvolvidos desde o início até a prática dentro da administração. O método utilizado foi o estudo de caso, utilizando da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, aplicação de questionários (*survey*) e por fim, uma validação com especialistas da área. O caso analisado nesta pesquisa foi o curso de pós-graduação em administração pública (Profiap) da Universidade Federal de Goiás que possui como característica o desenvolvimento de trabalhos que tenham aplicação na administração pública. Após o diagnóstico feito na UFG, percebeu-se que há uma distância entre o campo da pesquisa acadêmica e a gestão institucional, com gestores que não conhecem que estudos são realizados em suas unidades, e também trabalhos que possuem produtos, mas que não foram usados pelos envolvidos. Portanto, para solução deste problema, a principal contribuição deste trabalho é a implementação da intervenção tecnológica desenvolvida, que atende o objetivo proposto e é constituída de três partes (cadastro, acompanhamento e informação). Em relação ao cadastro, o sistema permite que gestores cadastrem suas demandas e pesquisadores coloquem suas experiências e trabalhos. O acompanhamento é feito por meio de um núcleo de suporte/controle de projetos, que auxilia na gestão dos produtos desenvolvidos e por fim, na parte da informação, a comunidade acadêmica é comunicada sobre a quantidade, área de atuação, estágios de implantação e outros dados relevantes a respeito das pesquisas realizadas. Assim, ao se desenvolver estudos que realmente são acompanhados e aplicados, que alinhem em um mesmo propósito, gestores e pesquisadores, as pesquisas tendem a ser mais efetivas, gerando melhorias na administração pública.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão; Pesquisas; Gestão de Resultados; Instituição de Ensino Superior; Administração Pública.

## ABSTRACT

One of the pillars of federal institutions of higher education is the development of scientific research that serves different areas of activity. Many of these studies are carried out in the institution's own administrative units, generating knowledge about that area. However, it is not uncommon to find works with proposals for practical applications, but which were not used, remaining only in theory. Therefore, the objective of this research is to create a managerial solution for developing research projects and implementing their results in higher education institutions. The method used was the case study, using bibliographical research, documental research, application of questionnaires (survey) and, finally, a validation with experts in the field. The case analyzed in this research was the postgraduate course in public administration (Profiap) at the Federal University of Goiás, which is characterized by the development of works that have application in public administration. After the diagnosis made at UFG, it was noticed that there is a distance between the field of academic research and institutional management, which often causes managers who do not know what studies are carried out in their units, and also works that have products but which were not used by those involved. Therefore, to solve this problem, the main contribution of this work is the implementation of the developed technological intervention, which meets the proposed objective and consists of three parts (registration, monitoring and information). In relation to registration, the system allows managers to register their demands and researchers to post their experiences and work. Monitoring is done through a project office, which assists in the management of the products developed and, finally, in the information part, the academic community is informed about the quantity, area of operation, stages of implementation and other relevant data regarding the research carried out. Thus, when developing studies that are actually monitored and applied, which align managers and researchers with the same purpose, research tends to be more effective, generating improvements in public administration.

**Palavras-chave:** Decision-making; Results Management; Project Office; Higher Education Institution; Public Administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Representação da Gestão do Conhecimento nas organizações.....	14
Figura 2.2	Modelo Conhecimento Ação .....	16
Figura 3.1	Estrutura metodológica da pesquisa .....	19
Figura 4.1	Universidades participantes da rede do Profiap.....	30
Figura 4.3.1	Áreas de formação dos pesquisadores.....	32
Figura 4.3.2	Idade dos pesquisadores.....	32
Figura 4.3.3	Conhecimento da existência da pesquisa pelos gestores.....	33
Figura 4.3.4	Abertura por parte dos gestores ao desenvolvimento da pesquisa.....	33
Figura 4.3.5	Notas dadas pelos pesquisadores quanto à aplicabilidade do trabalho..	34
Figura 4.3.6	Estágio atual (nota em porcentagem) da aplicação da pesquisa.....	35
Figura 4.3.7	Idade dos orientadores.....	36
Figura 4.3.8	Contato entre os orientadores e a gestão.....	36
Figura 4.3.9	Abertura por parte da gestão na visão dos orientadores.....	37
Figura 4.3.10	Abertura por parte da gestão na visão dos orientadores (nota) .....	37
Figura 4.3.11	Estágio atual (nota em porcentagem) da aplicação da pesquisa.....	39
Figura 4.3.12	Idade dos gestores.....	41
Figura 4.3.13	Conhecimento do desenvolvimento da pesquisa pela visão do gestor	41
Figura 4.3.14	Contato entre gestores e a academia na visão da gestão.....	42
Figura 4.3.15	Interação entre gestores e pesquisadores.....	42
Figura 4.3.16	Percepção dos gestores quanto à aplicabilidade.....	43
Figura 4.3.17	Estágio atual (nota em porcentagem) da aplicação da pesquisa.....	44
Figura 4.3.18	Comparação entre gestor e pesquisador sobre o conhecimento da pesquisa pela gestão .....	46
Figura 4.3.19	Comparação da opinião do pesquisador e orientador em relação à abertura dos gestores para o desenvolvimento da pesquisa.....	46
Figura 4.3.20	Comparação da percepção entre os envolvidos sobre o estágio de	47

	aplicação das pesquisas na UFG.....	
Figura 4.4.1	Fluxo gerencial da proposta de intervenção.....	51
Figura 4.4.2	Características da solução gerencial.....	51

## 1. INTRODUÇÃO

A distância entre pesquisa e prática, e suas consequências, são temas estudados nas diversas áreas do conhecimento. Na área da administração, o tema tem sido objeto de intensa discussão durante muitas décadas. Este debate se intensificou nos últimos 20 anos, em torno da relevância da pesquisa em administração e os modos de produção do conhecimento (WOOD JR; SOUZA, 2019).

Igualmente, pesquisadores se perguntam sobre o porquê gestores não utilizam as evidências à disposição, em sua prática, para que as decisões tomadas sejam feitas com base em dados recentes de pesquisas que buscaram solucionar problemas encontrados na instituição. Para Pfeffer e Sutton (2006) e Rousseau (2009), as dificuldades que impedem o uso das evidências científicas para a escolha das atitudes a serem tomadas perpassam por: acesso às pesquisas; formação e profissionalização dos gestores; falta de conhecimento ou capacidade por parte da gestão das instituições; a natureza da atividade de gestão; quantidade de pesquisas e dificuldades em compreender uma pesquisa de qualidade.

A tomada de decisão é uma atividade inerente aos cargos gerenciais, sejam públicos ou privados. A escolha de determinadas ações gera consequências. Sendo assim, a Gestão Baseada em Evidências é apresentada como um recurso que auxilia o gestor no sentido de usar os estudos para solução de problemas, expondo os resultados do que foi estudado em determinada área, gerando embasamento teórico e prático para que a escolha seja realizada por meio de dados e não, como muitas vezes ocorre, somente por meio de experiência adquirida no cargo (FREITAS; MARCOLIN, 2016).

Uma outra observação sobre esse assunto relatado pelos autores Freitas e Marcolin (2016), é que muitas vezes os resultados são teóricos ou ficam no campo da ‘proposta de intervenção’, não sendo aplicados na prática. Os resultados ficam disponíveis apenas nos repositórios das instituições da pesquisa, sendo usados como fonte para outros trabalhos, porém, restritos ao nível acadêmico, distanciando-se da prática da administração pública.

De acordo com Valentim e Souza (2005), as dificuldades informacionais mais comuns encontradas nas instituições são, dentre outras, fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoio à execução de ações do dia a dia; não utilização das tecnologias de informação (ou subutilização); tomada de decisão permeada pela

insegurança e imprecisão; estresse e ansiedade diante de um vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes.

Além do não uso das evidências produzidas por estudos, em se tratando de instituições de ensino, mais especificamente quanto ao desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, muita informação é gerada, seja ela pelo próprio trabalho executado, ou por meio de estudos e testes. Segundo o relatório da Comissão Especial de Acompanhamento do Sistema Nacional de Pós-graduação (SNPG), em 2020, o Brasil possui um número considerável de programas, sendo eles, em nível acadêmico, 3.653 mestrados e 2.405 doutorados e no âmbito profissional, 852 mestrados e 37 doutorados.

O destaque das organizações que compõem esse sistema é dado às universidades, instituições e centros de pesquisa e pelos seus respectivos Programas de Pós-Graduação. Em 2015 foram produzidas em todo o âmbito da pós-graduação brasileira 46.517 dissertações de mestrado, 18.625 teses de doutorado e 8.407 dissertações de mestrado profissional (PLANO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO 2011-2020, 2017).

Uma outra realidade encontrada no âmbito acadêmico, principalmente dentro das universidades, é a alta complexidade dos processos de gestão. A organização dessas instituições pode ser resumida, segundo Souza (2009), a basicamente duas esferas: a administrativa e a acadêmica. A primeira, responde pela atividade meio, que organiza pessoas e processos, para que a segunda (atividade fim) da educação e capacitação superior seja realizada.

Essas instituições estão em constante movimento, tendo influência de várias áreas da sociedade, como por exemplo: a preparação dos discentes para o mercado de trabalho; a política de governo; a integração de diversas áreas profissionais, dentre outros. Essas variáveis corroboram para a complexidade da gestão, visto que não são somente pontos de entrada e saída de insumos, produtos ou serviços, como na maioria das organizações.

A literatura atual mostra que as instituições complexas devem se adaptar às novas mudanças, buscando serem ágeis, flexíveis, eficientes e com sistemas decisórios participativos. Porém, o que se vê no âmbito das instituições de ensino são procedimentos burocráticos, uma preferência ao corporativismo e às estruturas formais, com um alto grau de hierarquização (SOUZA, 2009).

Uma forma de superar esses desafios é a utilização do conhecimento. O direcionamento do saber e das informações produzidas por essas próprias instituições, para a solução de problemas da administração pública, é o intuito deste trabalho. Muitas vezes a academia estuda os obstáculos existentes nas organizações, como por exemplo, a falta de flexibilidade, agilidade e a burocratização, sendo que esses problemas acontecem na gestão da instituição que realizou essas pesquisas.

Portanto, é possível observar dois problemas presentes no campo da pesquisa brasileira. De um lado, existe uma produção significativa de conhecimento científico e acadêmico, com recursos despendidos no âmbito financeiro, de pessoal e intelectual e por outro lado há um desinteresse por parte dos gestores públicos nas evidências produzidas pelos pesquisadores.

Sendo assim, o objetivo principal deste trabalho é desenvolver uma solução que gerencie os resultados dos projetos de pesquisa no contexto das universidades públicas. O intuito é aproximar as necessidades dos gestores dos resultados das pesquisas desenvolvidas dentro das IFES.

Para alcançar esse objetivo geral proposto, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Realizar um diagnóstico de como é a percepção de pesquisadores e gestores a respeito do desenvolvimento de pesquisas dentro dos órgãos da instituição e a aplicação dos resultados obtidos nos trabalhos.
- 2) Propor a criação de um Núcleo de Suporte/Controle de Projetos (NS), responsável pelo acompanhamento e análise de ações que aumentem a relação entre a estratégia da instituição (representada pela administração dos gestores) e o campo acadêmico (composto pelas coordenações de curso, orientadores e discentes), por meio do uso da solução gerencial.

Para o entendimento da pesquisa, esta dissertação é composta por sete capítulos. No primeiro capítulo, tem-se a introdução, com a abordagem do tema, o problema levantado, os objetivos gerais, bem como a estruturação realizada para a pesquisa. O segundo capítulo é composto do referencial teórico, sobre os temas Gestão Baseada em Evidências e Gestão do Conhecimento. A metodologia foi exposta no terceiro capítulo, descrevendo como ocorreu o desenvolvimento, as etapas da coleta de dados e a seleção do caso. No quarto capítulo é apresentado o diagnóstico realizado na instituição, bem como a proposta da solução gerencial.

Já no quinto capítulo tem-se a contribuição social da pesquisa e no sexto, estão as considerações finais. Por fim, o sétimo aborda as referências bibliográficas utilizadas no trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo do trabalho foi desenvolvido com base em duas abordagens da literatura que nortearam as investigações, sendo elas: Gestão Baseada em Evidência e Gestão do Conhecimento. A primeira parte envolve as referências encontradas a respeito do uso dos estudos científicos na solução de problemas dentro das organizações. A segunda aborda como o conhecimento pode ser administrado por parte dos gestores de instituições que se propõe a produzir informação e saber.

### **2.1 Gestão Baseada em Evidência**

A Gestão Baseada em Evidências (GBE) é um termo utilizado para tratar sobre a utilização das informações científicas na tomada de decisão e no atingimento dos objetivos organizacionais. Essa terminologia é mais recente, todavia os relatos de práticas neste sentido não são novos. Tranfield, Danyer e Smart (2003) exemplificam um movimento de GBE dentro do governo britânico dos anos de 1980, em que programas de enfermagem, educação, justiça criminal, habitação, assistência social, entre outras, foram desenvolvidos com base em evidências para a tomada de decisão que resultam em intervenções governamentais de sucesso (FREITAS; MARCOLIN, 2016).

Em se tratando da prática clínica (na área médica) este assunto é abordado com o termo 'Prática Baseada em Evidências' (PBE). Este é um movimento proposto para aprimorar a execução do trabalho. Surgiu assim, a necessidade de resumir a grande quantidade de informação científica com o objetivo de gerar argumentos para fundamentar propostas de desenvolvimento, de implementação e de avaliação dos resultados obtidos. A PBE iniciou-se no Canadá, na década de 1980, inicialmente limitada ao contexto da clínica médica, nomeando-se Medicina Baseada em Evidências (MBE). Posteriormente, foi adotada por outras áreas como por exemplo, a enfermagem, saúde mental, fisioterapia, entre outras, abordando temas relativos à prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação. Essa prática também é utilizada pelos formuladores de políticas de saúde e gestores de serviços de saúde (DE LA TORRE UGARTE GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011).

Rousseau, Briner e Denyer (2012) ressaltam que a PBE na gestão, incorpora o conhecimento científico ao conteúdo e processo de tomada de decisão. As informações que podem ser classificadas como evidências são aquelas que a coleta se preocupou com relação à sua fonte, fidedignidade e correlação com fatos ou com outras evidências, pois poderão ser

aceitas publicamente, caso se acreditem serem verdadeiras ou tenham alguma probabilidade de sê-la (LOPES, 2010).

Ainda sobre o tema de gestão, percebe-se que as instituições, de uma maneira geral, precisam de ferramentas que auxiliem em sua administração e que contribuam com informações para a tomada de decisão. Essas ferramentas começaram a ser mais investigadas a partir da década de 80 passando a ter maior atenção com estratégia e planejamento. Ao gerenciar o desempenho das organizações, os administradores se deparam com os desvios que impedem o alcance dos objetivos planejados, fazendo assim com que o foco seja a superação destes obstáculos para a sobrevivência da instituição. É a partir desse momento que os gestores passaram a reconhecer o impacto que a mensuração e a gestão possuem no desempenho da empresa (BELOKUROVS; BORTOLUZZI; SILVA, 2017).

Lopes (2010) afirma que decisões são tomadas com respeito a um problema, uma necessidade ou um objetivo. Problemas, geralmente, apresentam diferentes graus de complexidade dependendo do esforço aplicado para sua resolução (utilizando recursos tais como tempo, dinheiro e pessoas) ou pela dificuldade associada à falta de soluções.

Dentro de uma instituição, a GBE pode ser percebida por características que incluem: aprendizado sobre ligações de causa e efeito das práticas organizacionais; identificação de variáveis que afetam os resultados almejados; construção de uma cultura de decisões baseadas em evidências; participação em pesquisas; utilização de comunidades de compartilhamento de conhecimentos para reduzir o mau uso de práticas específicas; elaboração de suportes de decisão que promovam práticas validadas por evidências, e de artefatos que facilitem a implementação de decisões; e existência de fatores que promovam o acesso ao conhecimento e sua utilização (ROUSSEAU, 2006; BRINER ET AL., 2009).

### **2.1.1 A GBE na administração pública**

Em se tratando do meio público, Côrtes, Oliveira e Lara (2017) dizem que quanto à elaboração das políticas públicas, um problema não seria o uso das evidências em si o maior obstáculo, mas sim a definição de qual das evidências e das informações científicas usar. As políticas públicas baseadas em evidências abarcam dados advindos de várias áreas do conhecimento que se proponham a organizar e compreender a realidade por meio de métodos confiáveis e verificáveis.

Ainda existe o problema em acessar os dados governamentais, e para diminuir a dificuldade de acesso às evidências disponíveis na bibliografia, uma das alternativas é a cobrança dos gestores que tomam decisões, cobrando transparência e *accountability* no processo de criação de ações baseadas em evidências. A transparência permite ao público (cidadãos) que monitorem o processo de uso das evidências, diminuindo o risco da existência de erros simples, bem como a realização de pesquisas deficientes e com falta de conclusões práticas (CÔRTEZ; OLIVEIRA; LARA, 2018).

Para que as decisões a respeito de políticas públicas sejam transparentes e mais ainda, as evidências que as compõem, estejam disponíveis ao público, é necessário que as escolhas sejam analisadas tecnicamente, imparcialmente e que essas estejam disponíveis aos interessados (CÔRTEZ; OLIVEIRA; LARA, 2018).

Em aspectos mais específicos da gestão pública, verificou-se que no estudo de Gallo, et al (2014), foram feitas análises do uso da GBE, desenvolvidas no Parque Estadual da Ilha Anchieta. O lugar é uma área de conservação que fica no estado de São Paulo e possui uma unidade de conservação que atrai muitos pesquisadores por seu tamanho e biodiversidade. Foi possível identificar que, conforme apresentado anteriormente, prevalecem as dificuldades de aplicação dos resultados obtidos. Para os pesquisadores, é necessária uma melhor estruturação da unidade conservadora com foco na gestão das pesquisas desenvolvidas, criando um sistema de monitoramento das mesmas a fim de garantir que pesquisadores e gestores discutam os resultados dos estudos e apliquem na tentativa de ajustar e melhorar o parque conforme a necessidade.

A GBE se bem utilizada pode trazer grandes benefícios às organizações como visto nos parágrafos anteriores. Porém, não basta criar meios para que os resultados das pesquisas sejam utilizados pelos gestores, deve existir um modo para que a teoria seja aplicada. O próximo capítulo aborda a Gestão do Conhecimento como forma de relacionar as informações geradas com as necessidades da administração.

## 2.2 Gestão do Conhecimento

Segundo Carvalho e Tavares (2001), o conhecimento é uma característica humana, pois é o único ser que pode entrar em contato com alguma realidade e retirar dela informações necessárias para um outro processo, fazendo assim a ação chamada de aprendizado.

Para melhorar o conceito do conhecimento, ele pode ser observado como tácito ou explícito. Segundo Lins (2003), as escolas e universidades possuem a responsabilidade de transferir o conhecimento explícito, encontrado nas teorias. É o tipo de informação que pode ser guardada em qualquer local, é quantificada, expressa em fórmulas ou números. Já o conhecimento tácito é encontrado na mente das pessoas, nos costumes e na cultura.

O conhecimento explícito é uma espécie de conhecimento que pode ser convertido em algo formal e estruturado, tornando a sua divisão com outras pessoas simples por meio do uso de palavras e também ser usado em bases de dados, manuais, entre outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; 2008).

Quanto ao conhecimento tácito, os autores Nonaka e Takeuchi (1995, 2008) consideram ser o tipo mais importante, pois este tem origem nas vivências, nas distinções e também nos valores pessoais, estando assim sujeito aos contextos onde o indivíduo está instalado. Este é mais difícil de ser traduzido em algo concreto (formal) como bases de dados e manuais, e por sua vez difícil de ser transferido para outros. Fahey e Prusak (1998) dizem que este conhecimento é um resultado direto da experiência, diálogo e pensamento, atividades que necessitam de tempo para serem entendidas, o que complica ainda mais a partilha deste saber.

A geração do saber em uma organização é resultado de uma interação permanente e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação é caracterizada pela variação entre diferentes modos de transformação do conhecimento, que por sua vez são induzidos a vários fatores.

Para Santos (2008) o conhecimento pode ser representado segundo três formas, o ambiente, a mente e o corpo. A figura 2.1 mostra como é o pensamento do autor.

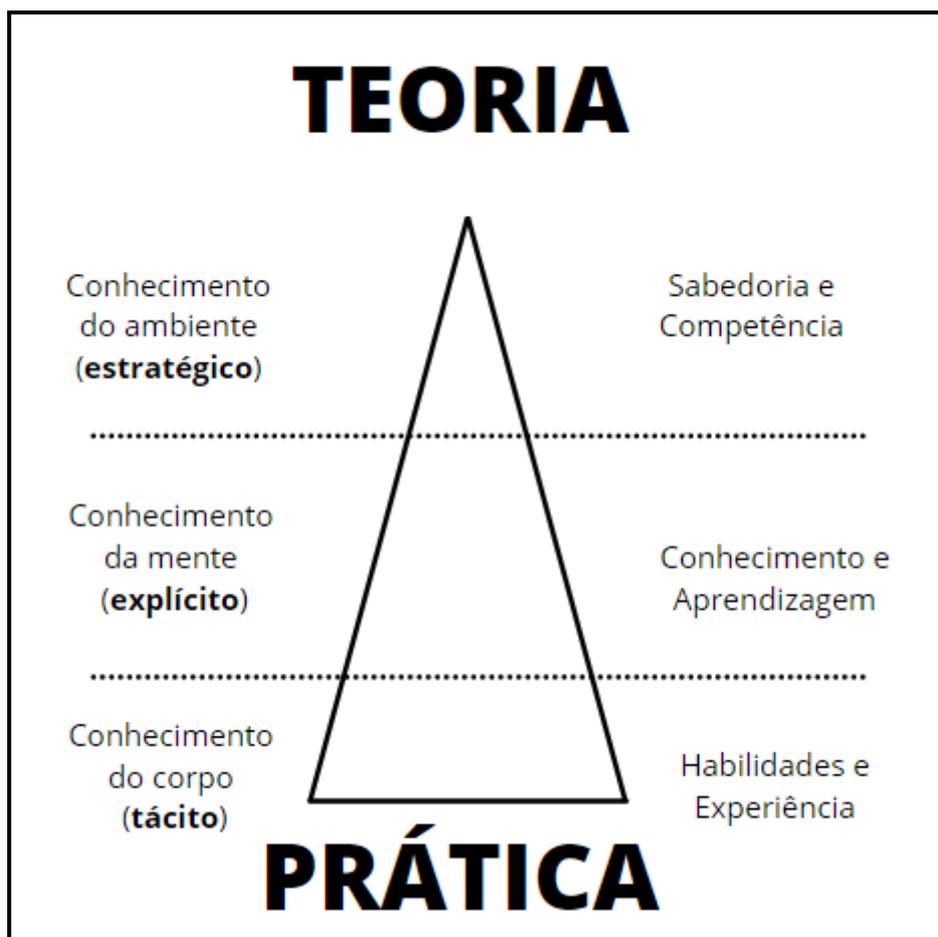


Figura 2.1: Representação da Gestão do Conhecimento nas organizações

Fonte: Adaptado de Santos (2008)

Probst, Raub e Romhardt (2002) mostram em seus estudos que a base de conhecimento institucional está nos ativos dos conhecimentos individuais e coletivos que a organização pode usar para fazer suas tarefas. A infraestrutura de conhecimento inclui também os dados e as informações sobre os quais se arquiteta o conhecimento individual e organizacional.

Para Batista (2012), a forma de se colocar em prática a GC é a seguinte: primeiramente é realizado um diagnóstico, isto é, uma autoavaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento e, com base nessa avaliação, é feita uma justificativa da importância da GC, com o intuito de determinar seu grau de utilização. Depois disso, é identificado se a organização possui condições para executar e manter de forma sistêmica os processos de gestão do conhecimento; e, por último, é reconhecido e analisado os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Esta avaliação embasa a elaboração de um estudo de caso, justificando a relevância da GC para a organização pública.

Melo (2003) diz que a Gestão do Conhecimento (GC) é uma matéria que democratiza o acesso ao saber. Os gestores podem, por meio de ferramentas, disseminar o conhecimento conforme o interesse e propósito de um grupo, com os seguintes propósitos:

- identificar corretamente os conhecimentos importantes para o bom funcionamento da instituição;
- evitar que conhecimentos não desejados sejam colocados dentro das funções da organização.

Lacombe (2006) cita em seu trabalho quatro etapas que envolvem a gestão do conhecimento, que são:

- 1) **geração**: reconhecer o conteúdo desejado e motivar os envolvidos a contribuir, buscando vencer possíveis barreiras que aparecer;
- 2) **organização**: uma vez coletada, a informação deve ser organizada e ordenada para ser representada e recuperada com rapidez e facilidade;
- 3) **desenvolvimento**: selecionamento do material para potencializar seu valor para os usuários, escolhendo os conhecimentos que serão armazenados; e
- 4) **distribuição**: forma de acesso, com duas maneiras objetivas - tornando o material fácil de ser encontrado e encorajando o seu uso. Esse planejamento de gestão de conhecimento não é fácil: se a mensagem não for bem transmitida, os funcionários não compreenderão a sua relevância e vão interpretar que o repasse do seu conhecimento gera uma perda da propriedade intelectual de suas ideias, assim como dos métodos e dos processos.

Quando uma instituição consegue administrar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional e colocá-lo em prática, atinge estágios de desempenho, que beneficiam a si própria.

### **2.2.1 A GC na administração pública**

Para Batista (2012), na gestão pública, a efetiva Gestão do Conhecimento ajuda as entidades a enfrentar novos obstáculos, executando práticas inovadoras de gestão e aumentando a qualidade das ações e serviços públicos oferecidos à sociedade.

A GC pode ser traduzida como um sistema de ferramentas e técnicas que ajudam a instituição a identificar, usar e gerir seu conhecimento para atingir seus objetivos (SANTOS, 2015). Coelho (2004) explica que a administração pública tem buscado encontrar maneiras de competir com as empresas privadas no recrutamento de recursos humanos. Porém, por razões políticas e burocráticas, o setor público não pode oferecer salários e incentivos altos, mas pode, por outro lado, estimular o orgulho na prestação do trabalho à sociedade e realizar investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas envolvidas.

As organizações que possuem um grande capital intelectual e que são intensivas em conhecimento exigem novos modelos de gestão. Os modelos de gestão da era industrial têm se mostrado extremamente limitados perante as novas demandas que surgem do ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, caracterizado principalmente pelo uso intensivo do conhecimento. Este mesmo conhecimento precisa ser gerido com eficiência e com extrema vigilância. Uma gestão do conhecimento eficiente torna-se necessária para que as organizações se mantenham competitivas (SILVA, 2018).

Para Valentin, Ferreira e Dalto (2020), a aplicação da GC na administração pública é feita por quatro etapas. A primeira é o diagnóstico, que consiste na realização de uma autoavaliação do grau de maturidade em GC que a organização pública possui. Este diagnóstico, segundo os autores, pode ser feito pela aplicação de questionários, que avaliam a liderança em GC, os processos, as pessoas, a tecnologia, e por fim, a aprendizagem e inovação e os resultados da GC.

A segunda fase é o planejamento. Nessa parte há a definição da visão, objetivos e estratégias de GC. Depois, há a priorização dos projetos a serem analisados. E para encerrar o planejamento, é necessário definir a estrutura de governança e as práticas de GC a serem executadas, bem como a comunicação às pessoas. A etapa três do desenvolvimento das ações é a escolha e implementação de um projeto piloto; avaliação do resultado desse projeto e o uso das experiências aprendidas para implementação do projeto na instituição (VALENTIM; FERREIRA; DALTO, 2020)

A quarta etapa do processo de implementação da GC, segundo Valentin, Ferreira e Dalto (2020), consiste na discussão dos fatores críticos de sucesso. Para isso, define-se os indicadores do PGC; verifica-se a praticidade do modelo ao processo de trabalho; capacita a equipe; e também, define-se um plano de comunicação. É importante ser feito a definição de mecanismos de reconhecimento e recompensas, para que haja um comprometimento

individual e coletivo das pessoas. Por fim, define-se a estruturação de uma estratégia de avaliação contínua no PGC implantado, oportunidade em que serão feitos também os indicadores e pontos de verificação.

O estudo de Graham et al (2006), mostra um sistema de gestão do conhecimento, capaz de monitorar e avaliar as pesquisas feitas, na tentativa de utilizar os resultados alcançados para solução dos problemas encontrados dentro das instituições, conforme se pode ver na Figura 2.2. É possível perceber a existência de um ciclo na administração do conhecimento. A partir da identificação do problema e a adaptação à realidade local, há a seleção e a proposição de intervenções, que por fim terminam na sua avaliação e manutenção dentro da organização.

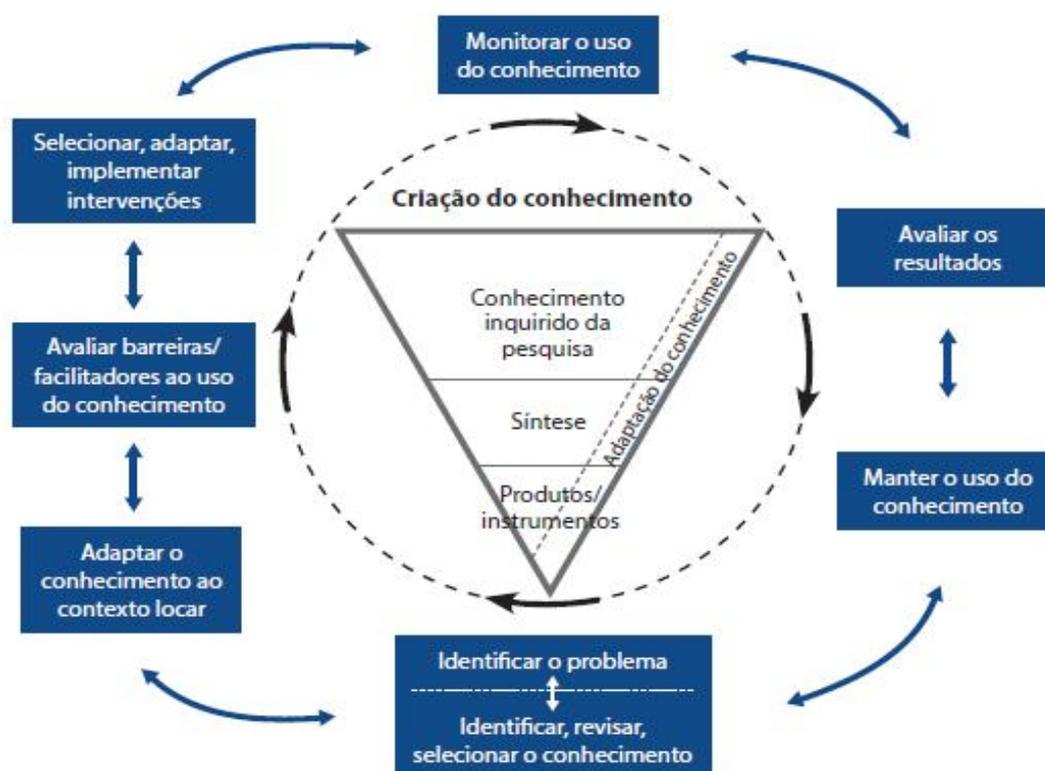


Figura 2.2- Modelo “Conhecimento-Ação”  
Fonte: Graham et al, 2006, adaptado.

Para Batista (2006, p 10), a gestão do conhecimento se possui os seguintes objetivos:

- Acelerar a geração de novos conhecimentos que agreguem valor aos serviços prestados à sociedade por meio de uma maior colaboração entre servidores e acesso mais fácil a fontes de informação e aprendizado.

- Melhorar o processo decisório.
- Reduzir custos e retrabalho (não “reinventar a roda” e eliminar atividades que agregam pouco valor aos serviços).
- Localizar os conhecimentos e o capital intelectual existente na organização.
- Gerar novos conhecimentos com base na reutilização dos conhecimentos e do capital intelectual da organização.
- Alavancar o conhecimento existente na organização para melhor executar programas e, conseqüentemente, atender melhor às demandas da sociedade.

Sendo assim, percebe-se que a teoria sobre a Gestão do Conhecimento orienta ao uso do saber com base em um planejamento, integrando os envolvidos no processo, na busca da utilização das informações produzidas, como forma de solução dos problemas encontrados pela administração. No próximo capítulo será apresentado o método utilizado para condução desta pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método pode ser sintetizado como um guia formado por procedimentos e técnicas no intuito de se alcançar um objetivo. Para Matias (2017, p.74), “o método científico é o conjunto de procedimentos e técnicas utilizados de forma regular, passível de ser repetido, para alcançar um objetivo material ou conceitual e compreender o processo de investigação”.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa sob o ponto de vista de sua natureza é considerada como aplicada. Esse tipo de estudo objetiva gerar conhecimentos que podem ser aplicados de forma prática, dirigido à solução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). O emprego prático deste estudo é possível de ser observado após a análise da teoria e mediante o diagnóstico realizado, gerando o desenvolvimento da solução gerencial dos resultados das pesquisas do Profiap, proposta como principal objetivo.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa se enquadra como exploratória e descritiva. As pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema estudado, com a intenção de torná-lo mais explícito e as descritivas têm como propósito a exposição de características de determinada população e a identificação de possíveis relações entre as variáveis (GIL, 2010).

Quanto à abordagem, esta pesquisa é classificada como qualitativa. Conforme Prodanov (2013), a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, sendo assim, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Isso será visto neste trabalho pela interpretação e análise dos dados obtidos após a aplicação dos questionários à amostra selecionada.

Em relação aos procedimentos técnicos essa pesquisa é classificada como estudo de caso, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e documental em busca das informações necessárias para o alcance do objetivo. Por fim, foi utilizado também, para o diagnóstico da situação atual do escopo estudado, a aplicação do questionário ( método *survey*).

A pesquisa da literatura auxiliou na construção da base teórica para o desenvolvimento desse estudo, gerando fundamento por meio de outras pesquisas desenvolvidas tanto no mesmo campo de atuação (educação) quanto em outras áreas (médica, produção e ambiental).

Na pesquisa documental foram analisadas as normas e os regimentos internos da instituição para saber como a pesquisa poderia ser desenvolvida de acordo com as regras organizacionais. Por fim, o levantamento *survey* auxilia no conhecimento da percepção dos envolvidos no escopo. Assim, esta pesquisa possui a estrutura apresentada na Figura 3.1.

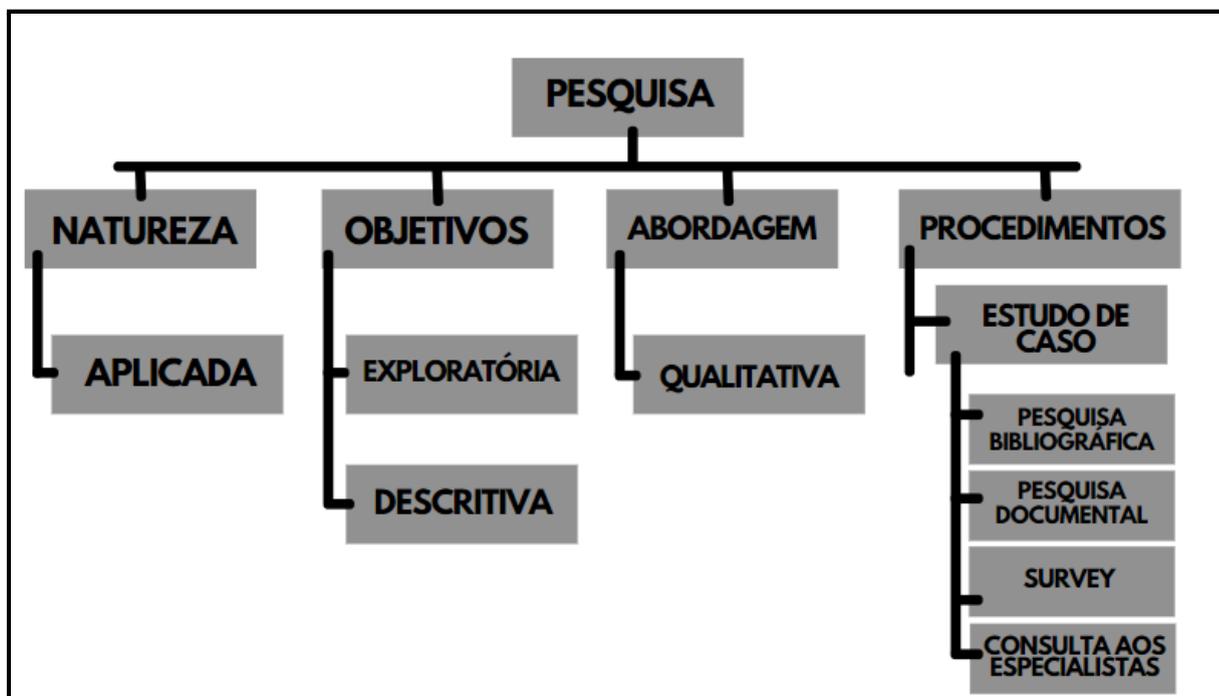


Figura 3.1: Estrutura metodológica da pesquisa.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

### 3.2 Materiais utilizados e o método

- **Pesquisa Bibliográfica**

Para a concepção deste estudo, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que incluiu revistas, teses, dissertações e artigos científicos sobre os temas “Gestão Baseada em Evidência” e “Gestão do Conhecimento”, e a aplicação destes conceitos na Administração Pública.

As buscas pelos artigos foram realizadas nos portais eletrônicos: Google Scholar; SPELL; SCIELO e Portal Capes. Todos apresentam bases de dados bibliográficos de trabalhos científicos, estando disponíveis nos endereços eletrônicos “[scholar.google.com.br](http://scholar.google.com.br)”; “[www.spell.org.br](http://www.spell.org.br)”; “[scielo.org](http://scielo.org)” e

“www-periodicos-capes-gov-br.ez49.periodicos.capes.gov.br”. Tanto as informações do título quanto dos resumos foram analisadas para seleção dos trabalhos.

A Gestão Baseada em Evidência (GBE) foi abordada devido à sua contribuição para o entendimento e construção da ideia a respeito do uso dos dados de pesquisa na tomada de decisão. Foram utilizados, para o tema GBE, os termos ‘gestão baseada em evidências’; ‘teoria baseada em evidências’ e ‘decisão baseada em evidências’. Esses termos foram escolhidos por serem os que mais retornaram dados logicamente pesquisáveis, que não se afastaram do assunto de interesse.

Ao se utilizar dos resultados das pesquisas desenvolvidas, o gestor tem mais condições de conhecer o real cenário que está inserido, uma vez que o pesquisador dedicou tempo e recursos para estruturar, coletar dados e fazer conclusões sobre determinados problemas encontrados nas organizações. O gestor, ao analisar as pesquisas feitas no âmbito da organização, possui uma gama de informações a respeito dos problemas e desafios encontrados pelos pesquisadores.

Já o tema Gestão de Conhecimento foi utilizado para embasar como as informações produzidas pela instituição poderiam ser usadas pela própria administração, de forma planejada, integrada e objetiva. O foco da pesquisa foi o uso da teoria em universidades, principalmente nas IFES. Para isso, foram escolhidos trabalhos que continham como escopo essas instituições, bem como uso da gestão do conhecimento como forma de aprendizado organizacional.

Na literatura foi possível perceber um conceito de “Conhecimento-Ação”, visto na figura 2.1. Esse procedimento mostra um ciclo contínuo da criação, implementação, monitoramento e avaliação dos estudos realizados, que é o foco da proposta deste trabalho. No próximo tópico será apresentado como foi feita a análise documental dessa pesquisa.

#### ● **Pesquisa Documental**

Em relação à pesquisa documental, foi feita um exame dos documentos disponíveis nos portais da UFG, nos ambientes virtuais de cada unidade administrativa, sendo eles:

- Normativas e resoluções disponibilizadas pela pró-reitoria de pós-graduação (PRPG).

- PDI exposto na secretaria de planejamento (SECPLAN).

Para o desenvolvimento da parte normativa, foram analisados os documentos que regem os programas de pós-graduação da UFG. Essas análises embasam o trabalho, uma vez que as diretrizes da lei mostram como os programas de pós-graduação estão regulamentados, evidenciam também, como está estruturado os órgãos administrativos que tratam dos projetos de pesquisa e como é a integração destes com a comunidade acadêmica.

Em relação à área de planejamento e gestão, foi analisada a proposta de desenvolvimento da instituição, o chamado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Neste documento, destaca-se que a UFG se prepara para o futuro quanto aos temas de desenvolvimento e gestão dos projetos. Os gestores que realizaram esse planejamento colocaram o incentivo e a melhoria contínua de pesquisas como metas, com foco na criação de um núcleo institucional para dar suporte metodológico e de gestão aos pesquisadores. Portanto, foi possível perceber que os documentos encontrados direcionam e contribuem com o desenvolvimento deste estudo, uma vez que mostram aderência ao objetivo principal.

### **3.3 A seleção do caso**

O estudo de caso permite uma investigação no intuito de conservar as características gerais e significativas das ocorrências da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos (YIN, 2001).

Para a elaboração deste trabalho, buscou-se analisar primeiramente as organizações públicas que desenvolvem pesquisas. Dentre as possibilidades optou-se por estudar instituições de ensino superior pelo fato destas organizações possuírem programas de pós-graduação que desenvolvem projetos e estudos voltados para o âmbito corporativo (mestrados e doutorados profissionais), tornando-se assim, parte da análise desse estudo.

Neste sentido, a UFG foi escolhida por ser uma autarquia da administração federal, que possui um grande aparato de pesquisa, formado por professores, técnicos, gestores e pesquisadores, com uma infraestrutura composta de prédios, laboratórios, bens permanentes, além de uma gama de cursos voltados para pesquisa, extensão e ensino, tanto em nível superior quanto na pós-graduação.

Para a condução da pesquisa, buscou-se identificar um curso de pós-graduação que possuísse uma amostra significativa de pesquisas no âmbito da própria universidade. Assim, o Profiap foi selecionado devido a sua proposta em desenvolver pesquisas relacionadas à administração pública, com foco na resolução de problemas dentro das instituições governamentais. Isso se dá por sua caracterização - mestrado profissional - que no trabalho de conclusão final exige do pesquisador uma proposta de intervenção.

Sendo assim, o curso se adequa ao tema desta pesquisa, por ser uma fonte de projetos a serem geridos e acompanhados na tentativa de usar os resultados para a própria organização. Outro motivador para a escolha desse programa foi que em reuniões com pesquisadores do programa que desenvolveram suas pesquisas no âmbito da UFG, existiram relatos da não continuidade ou aplicação dos resultados após o desenvolvimento das mesmas, e então, a partir disso, foi visto uma oportunidade de estudo para tentar solucionar esse problema.

### **3.4 Protocolo do estudo de caso**

O protocolo segundo Gil (2010) é o documento que abrange as decisões relevantes que foram tomadas ao longo do processo de pesquisa. Não apenas esclarece acerca dos procedimentos a serem adotados na coleta de dados, mas contribui para as tomadas de decisões, que são constantes nas etapas do estudo de caso.

Para iniciar a pesquisa de campo foi solicitada autorização formal ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFG, cujo registro CAAE é 34068620.0.0000.5083, sendo aprovado em 17 de agosto de 2020, disponível nos Anexos A e B.

### **3.5 Coleta de dados**

Primeiramente foi feita uma análise aprofundada das pesquisas realizadas dentro do programa de pós-graduação escolhido, o Profiap. No entanto, sabe-se de antemão que o programa tem como premissa desenvolver pesquisas dos mais variados temas, na esfera federal, estadual e municipal. Nos relatos coletados que motivaram esta pesquisa, observa-se que muitos dos trabalhos se propuseram a criar efetivamente maneiras de intervir no âmbito onde a pesquisa foi feita, tentando buscar uma melhoria, envolvendo assim a administração da instituição.

Após essa análise, foi realizada uma consulta junto à coordenação do curso para obtenção das pesquisas desenvolvidas para saber quais os contatos de endereços eletrônicos de cada um dos participantes. Após isso, foram elaborados questionários para as partes interessadas em cada uma das pesquisas (estudante, orientador e gestor do órgão pesquisado). No sentido de facilitar a coleta de informações (tendo em vista o período da pandemia e de isolamento social no ano de 2020), foi utilizada a ferramenta do *Google Forms* para aplicação dos questionários. As perguntas abordaram, dentre outros temas:

- As características dos respondentes (formação, idade, área de pesquisa);
- Interação entre os envolvidos (gestor e pesquisadores);
- Aplicabilidade da pesquisa.

A plataforma do *Google Forms* foi escolhida por sua facilidade de manipulação dos dados bem como na gratuidade do seu uso, gerando assim mais praticidade para o desenvolvimento da pesquisa.

De acordo com informações coletadas junto à coordenação do PROFIAP, a pesquisa contém como universo 72 pesquisas desenvolvidas pelo programa desde sua criação em 2014. Dessas, 22 (30%) possuem aplicação na UFG, sendo, portanto, os objetos de estudo deste trabalho.

Essas 22 foram escolhidas, devido a suas características de uso na própria instituição, tendo propostas de intervenção social e tecnológica práticas na UFG. Para isso, foi feita uma análise do conteúdo de todas as 72 pesquisas, separando as que atendiam ao caso estudado das que não possuíam a universidade estudada como escopo.

Todos os pesquisadores que desenvolveram trabalho de mestrado no Profiap com aplicação no âmbito da UFG, bem como os respectivos gestores dos locais onde essas pesquisas se aplicam, foram contactados via e-mail, após consulta dos trabalhos disponíveis no Repositório da UFG e consulta dos e-mails no site institucional do local de trabalho. A amostra da pesquisa é de 49 pessoas, sendo 15 gestores, 12 orientadores e 22 discentes do Profiap - UFG. O número de gestores e orientadores é menor que o número de pesquisas, visto que uma mesma pessoa pode ter participado de mais de uma pesquisa. As informações obtidas com as respostas dos questionários permitiram traçar um diagnóstico da aplicação dos resultados das pesquisas do Profiap na UFG.

A nomenclatura dos questionários foi a seguinte:

- Pesquisadores (discentes do Profiap que desenvolveram suas pesquisas dentro da UFG)
- Orientadores (Docentes que acompanharam os discentes nas pesquisas)
- Gestores (Pessoas que assumiram o cargo de chefia ou desenvolviam atividades de gestão dentro do órgão/unidade em que houve as pesquisas do Profiap).

Para a realização da coleta de dados, os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) onde consta os esclarecimentos acerca da realização da entrevista, autorização para registro sonoro e/ou audiovisuais, especificação de possível desconforto emocional e/ou riscos psicossociais, bem como da garantia de sigilo que assegura a privacidade e o anonimato dos participantes, disponível no anexo B.

Os dados dos questionários foram tabulados e tratados, o que permitiu a realização de análises posteriores. Com isto, foi possível desenvolver aferições a respeito das principais problemáticas encontradas pelos envolvidos, bem como a percepção destes no desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica.

### **3.6 Criação da Solução Gerencial**

A solução gerencial é a parte prática da aplicação deste estudo. Ela visa criar uma relação entre as necessidades da gestão institucional e a pesquisa das IFES. Para a construção dessa solução, foi feita, inicialmente, uma análise da literatura. Com isso, buscou-se identificar os problemas e sugestões de autores que pesquisaram sobre a situação da gestão do conhecimento e também do uso das evidências pela gestão organizacional. Assim sendo, foi encontrado o conceito de Conhecimento-Ação, explicado por Graham (2006) e que pode ser observado na Figura 2.2. Esse ciclo foi o norteador da pesquisa.

O intuito foi fazer com que o método Conhecimento-Ação estudado fosse aplicado na realidade da proposta de intervenção, isto é, passando pelas áreas de identificação do problema, diagnósticos da situação, obtenção do conhecimento, síntese e produção de instrumentos/produtos e por fim, a avaliação do que foi realizado.

Além disso, também foi feita uma pesquisa documental na UFG a fim de conhecer a atualidade da organização, para a aplicação da solução, uma vez que não há equipe, rotinas e nem processos semelhantes implantados no dia a dia da pesquisa e da gestão.

Foram feitas também entrevistas com gestores para saber o que eles achavam do relacionamento do campo da pesquisa com o da gestão da UFG, em busca de entender como é essa relação entre as duas partes. Do mesmo modo, foram feitos contatos com discentes que desenvolveram pesquisas dentro da universidade e que poderiam ser aplicadas pela gestão, na tentativa de analisar essa situação pelo ponto de vista dos envolvidos diretamente nesse processo.

Após o entendimento das necessidades de ambas as partes, foi necessário validar a proposta de intervenção, na tentativa de se fazer algo que realmente resolvesse o problema da distância entre a pesquisa e a gestão. Essa parte será explicada na próxima seção.

### **3.7 Validação da Intervenção Tecnológica**

A validação da pesquisa é uma parte que demonstra que o processo foi planejado visando chegar a uma contribuição científica e também a uma aplicação de determinada tecnologia para a solução de problemas. A validação de uma pesquisa é necessária para saber se ela atende o que o pesquisador se propõe a investigar e ter como cuidado a conformidade dos processos utilizados e a consistência dos resultados (OLLAIK; ZILLER, 2011; HERMINDA, 2012).

Além disso, a tarefa de validar a pesquisa permite analisar a ocorrência de uma lógica entre as propostas desenvolvidas e os objetivos da pesquisa (HERMINDA, 2006). Sendo assim, foi visto como oportunidade para essa validação, o envio da intervenção tecnológica a especialistas do âmbito educacional e estratégico da administração pública, principalmente das IFES, para coleta de opiniões a respeito do uso da solução.

Esse método se justifica pelo uso da opinião de pessoas que conhecem do assunto para a elaboração da solução gerencial. Ao ter a observação de especialistas a respeito do tema, o intuito é reunir pontos de vistas diferentes sobre o tema para que possíveis dificuldades ou melhorias sejam apontadas e caso necessário, planejadas e executadas.

Para isso, adotou-se dois critérios para a escolha dos envolvidos. O primeiro foi em relação ao profissional. Primeiramente, a intenção foi escolher pessoas que tenham tanto o conhecimento acadêmico (professores com experiência em desenvolvimento de pesquisas), quanto a de gestor (ocupando cargos de liderança e enfrentando os desafios da gestão pública). Ao se ter essas duas experiências num mesmo profissional, espera-se que exista uma visão das duas áreas, com a identificação dos principais problemas, mas também das facilidades.

O outro critério utilizado foi em relação à organização do profissional. Não houve escolha de determinadas IFES específicas, pois, essa validação foi pensada para que a pesquisa tivesse como suporte, a visão de outras pessoas de outras instituições que possuem o mesmo programa e também as mesmas características funcionais (IFES com Profiap), sendo assim, se torna uma escolha mais generalista, independente de onde o especialista esteja exercendo sua função. O contato foi feito via coordenação do curso Profiap na UFG, com outros coordenadores, em busca de profissionais que se adequassem ao 1º critério.

Cinco pessoas foram entrevistadas, todas elas sendo professores das IFES e ocupando cargos de gestão. As entrevistas foram conduzidas por meio de três perguntas, sendo elas:

- Você conhece algo parecido com essa solução apresentada?
- A partir dessa apresentação, você usaria em sua IFES?
- Em sua opinião, você tem alguma sugestão de melhoria para a solução gerencial apresentada?

Com base nessas três perguntas foi possível conhecer, primeiramente, a existência de soluções parecidas e que podem ser usadas no desenvolvimento desta pesquisa, complementando o referencial teórico encontrado. Além disso, a partir dos resultados, foi possível perceber se essa solução é aplicável na prática pelos gestores e pesquisadores. Por fim, o pedido de opinião dos respondentes contribuiu para a melhoria da proposta apresentada e suas considerações são abordadas no capítulo 4, na parte de elaboração da proposta de intervenção.

No capítulo 4 será apresentado o diagnóstico realizado na pesquisa com os resultados encontrados a partir do método aplicado.



## 4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Este capítulo tem por intuito fazer uma apresentação da situação do caso estudado antes da intervenção. Para tanto, primeiramente é apresentada a estrutura da universidade, com uma breve descrição da sua história e atual estágio de desenvolvimento. Posteriormente é feita uma apresentação do curso escolhido e suas características. Por fim, a coleta de dados aplicada na pesquisa é apresentada e logo depois a proposta de intervenção.

### 4.1 O Caso Estudado

A instituição no ano de 2021 possuía 2281 técnicos administrativos, 1988 docentes, com 101 cursos de graduação, e 105 cursos de pós-graduação (sendo 49,52% como mestrado acadêmico, 41,9% doutorado e 8,57% em mestrado profissional). Além disso, entre outras estruturas, a universidade possui pró-reitorias destinadas a atender as demandas relacionadas à administração pública (Graduação, Pós-Graduação, Administração e Finanças, Pesquisa e Inovação, Extensão e Cultura), além de normas que regulamentam todo esse sistema.

Ao se analisar o documento que norteia as ações da instituição, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado pelo setor de planejamento para o período de 2018 a 2022, foi possível verificar, que a instituição deve buscar: “a atuação e a inserção acadêmica dos docentes, conforme objetivos e metas dos planos de desenvolvimento institucional das IES do País, reconhecendo que a pós-graduação é o principal espaço indutor das atividades de pesquisa e inovação tecnológica na UFG.”

No mesmo documento (PDI), na página 41, a equipe de gestão deixa expresso que:

“Em resumo, é preciso unir esforços entre pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento para gerar soluções criativas e inovadoras para os problemas sociais, somando empenhos de grupos de pesquisa e instituições para avançar no conhecimento e garantir bem-estar coletivo e desenvolvimento sustentável”.

Ainda como meta, é possível verificar que no tópico 21, item 3, há a seguinte ação: “Implantar o Escritório de Projetos para dar suporte metodológico e de gestão aos pesquisadores.” Este é um importante órgão que poderá auxiliar na condução do desenvolvimento da base de conhecimento que aumentará a ligação entre a pesquisa e a

gestão institucional, uma vez que assemelha-se ao núcleo de gestão controle/suporte de projetos propostos neste trabalho.

Atualmente, as atribuições da unidade de gestão de projetos estão ligadas à Secretaria de Planejamento. Essa secretaria é responsável por gerenciar de forma coordenada e integrada os processos de planejamento, avaliação e informações institucionais, tendo como objetivos, por exemplo:

- Integrar a avaliação institucional ao planejamento institucional, utilizando seus resultados como mecanismo de retroalimentação, melhoria contínua e apoio à gestão.
- Disseminar a importância da cultura de planejamento e promover esforços para sua implementação em todas as instâncias da Universidade.
- Apoiar as demais áreas na elaboração e gestão de planos administrativos.
- Fortalecer ações conjuntas e contínuas de avaliação institucional.

É possível perceber que na Portaria 4204 de primeiro de agosto de 2018 - que institui o órgão - existe uma preocupação com as necessidades estruturais e administrativas da UFG, auxiliando no aprimoramento da qualidade das atividades desenvolvidas dentro da instituição.

Da mesma forma, porém com o foco no ambiente externo da UFG, existe uma outra secretaria, chamada de Projetos Especiais. Essa tem como objetivo:

- Promover parcerias com diversas organizações da sociedade civil para o desenvolvimento de projetos com objetivos comuns.
- Buscar parcerias com organizações de governo e empresas privadas para a execução de projetos de interesse dessas organizações.
- Articular as estruturas e processos internos da UFG para darem

Uma observação a ser feita é que, em se tratando de acompanhamento de gestão dos projetos de pesquisa, com suporte à implantação de seus resultados, não há nada mencionado nos arquivos de gestão (PDI e sítios da internet).

Em relação à estrutura que auxilia o desenvolvimento da pós-graduação, foi possível identificar que na UFG, a resolução número 1467 do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura (Cepec), dispõe sobre o regulamento das atividades de pesquisa. No artigo 4º está explícito que “as atividades de pesquisa serão incentivadas, acompanhadas e avaliadas pelas

unidades ou órgãos, e contarão com o apoio/acompanhamento da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PRPI)”, o que deixa claro a necessidade do envolvimento entre pesquisadores, servidores da instituição e gestores, nas pesquisas desenvolvidas pela UFG.

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PRPI) assume responsabilidades relativas às atividades de pesquisa (cadastro de projetos de pesquisa), iniciação científica e tecnológica e comitês de ética. Alguns dos objetivos desta unidade são: ampliar a produção científica qualificada, garantindo a estreita relação com a pós-graduação por meio de ações integradas e valorizando a produção científica e tecnológica qualificada dos docentes da UFG; estimular o aumento da demanda bruta e qualificada em editais de fomento, visando à ampliação dos recursos financeiros para pesquisa. Divulgar e incentivar a participação no Programa de Iniciação Científica e Tecnológica.

Em relação ao desenvolvimento das atividades acadêmicas, em nível de pós-graduação, é a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG) que possui essa responsabilidade. Esta unidade possui como objetivos: consolidar, implantar e avaliar uma política de cursos de pós-graduação lato sensu; qualificar e expandir os cursos de mestrado e de doutorado; estreitar e fortalecer a relação entre a pós-graduação e a graduação; incentivar mecanismos de acompanhamento e avaliação da pós-graduação e buscar a ampliação de recursos financeiros materiais e humanos para os programas de pós-Graduação (UFG, 2021).

Dentre os cursos de pós-graduação da UFG, um dos que se dedica a desenvolver pesquisas relacionadas com a administração pública e de modo específico, com a gestão universitária, é o Programa mestrado profissional em Administração Pública (Profiap). O Profiap é um programa de pós-graduação da UFG e sua equipe docente é formada por doutores que oferecem orientação e formação aos discentes nas seguintes áreas de pesquisa: a) Estado, Sociedade e Administração Pública; b) Teoria das Organizações Métodos de Pesquisa Aplicados à Gestão Pública; c) Finanças Públicas e Gestão Orçamentária; d) Formulação de Políticas Públicas; e) Gestão de Projetos Públicos; f) Gestão Social e Ambiental.

O programa faz parte de uma rede de pesquisa, com oferta nacional, conduzindo o título de Mestre em Administração Pública, coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), associadas em uma rede nacional (PROFIAP, 2016). Com as primeiras turmas iniciadas em 2014, o programa contava em 2021 com 21 instituições associadas em sua rede. A figura 4.1 a seguir apresenta as universidades participantes da rede.

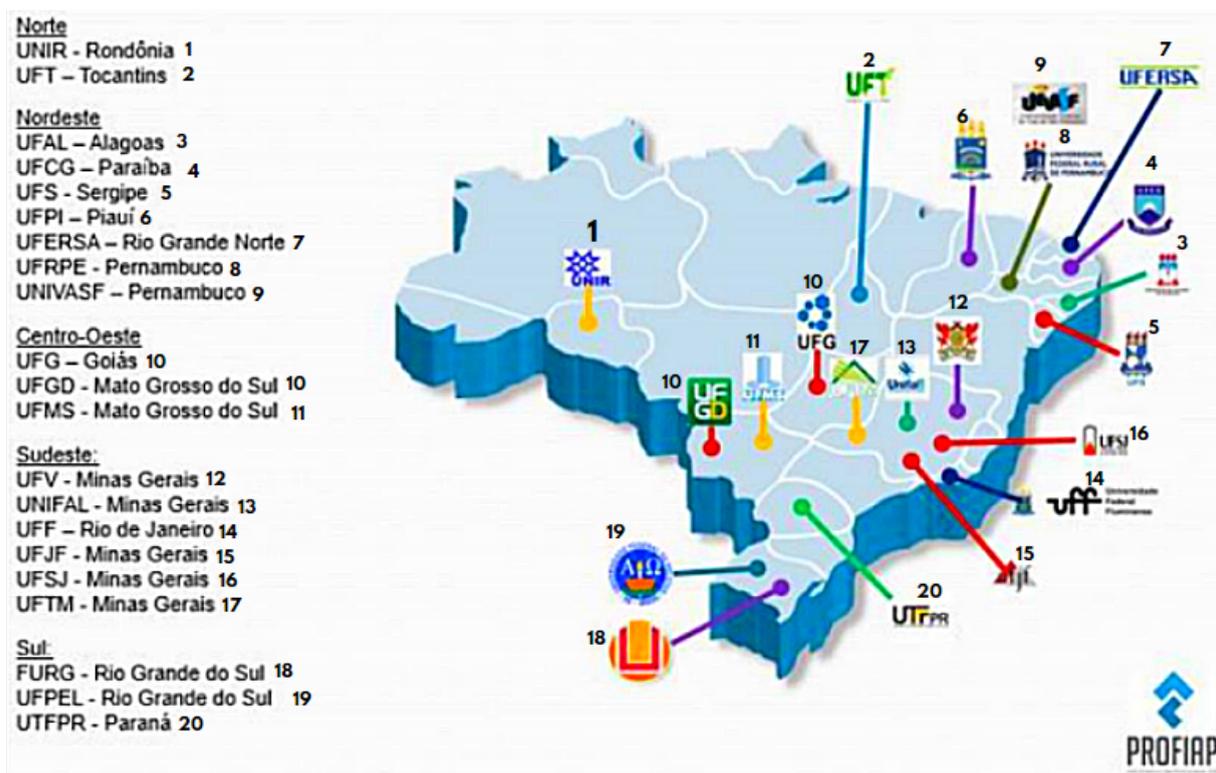


Figura 4.1: Universidades participantes da rede do Profiap  
 Fonte: Site institucional do programa (acesso em junho de 2021)

O curso tem como objetivo:

Capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2016, p. 1)

Sendo assim, é possível perceber que o programa possui as características desejadas para o desenvolvimento dessa pesquisa, visto que tem como propósito, também discutir temas relacionados à própria gestão da universidade.

#### 4.2 A coleta de dados para análise da percepção

O estudo de caso foi feito pelo diagnóstico da situação das pesquisas desenvolvidas no Profiap, na intenção de descobrir se os resultados estão sendo aplicados e quais as percepções dos envolvidos.

Para isso foram desenvolvidos três questionários, um para o gestor, um para o pesquisador orientador e outro para o discente. Estes questionários podem ser encontrados nos

Apêndices A, B e C. A partir das respostas desses instrumentos foi possível identificar o cenário atual da aplicação dos resultados das pesquisas do curso de pós-graduação estudado. Os questionários devem ser, segundo Gil (2010), em número suficiente para que se manifestem todos os atores relevantes e devem ser selecionadas pessoas que estejam vinculadas à organização pesquisada. Sendo assim, foi possível ter como amostra todas as pesquisas que tiveram como estudo a aplicação dos resultados na própria UFG. O número foi de 22 trabalhos encontrados de diversas áreas da ciência (ciências sociais aplicadas, meio ambiente, finanças, pessoas, entre outras).

Foi decidido a utilização de três questionários (gestor, discente e orientador) na tentativa de abordar os principais envolvidos em uma pesquisa (que tem como objetivo uma intervenção como resultado) e buscar entender os diferentes pontos de vistas e a percepção de cada um destes no desenvolvimento do trabalho. E assim, houve a necessidade de verificar o que acontece na interação entre eles, o grau de envolvimento e as principais dificuldades encontradas ao se desenvolver uma pesquisa, cada qual em sua função.

### **4.3 Resultados da Coleta de Dados**

Nesta seção serão abordados os resultados obtidos dentro da pesquisa. Foram aplicados os três questionários divididos em públicos diferentes, sendo eles: Pesquisadores (discentes do programa), Orientadores (que acompanharam os discentes) e Gestores (pessoas que desenvolviam atividades de gestão no órgão/unidade durante a pesquisa). Primeiramente, serão apresentadas as respostas dos questionários aplicados aos Pesquisadores, depois aos Orientadores e por fim, aos Gestores.

#### **- Pesquisadores:**

Dos 22 pesquisados, obteve-se 18 respostas. Na figura 4.3.1 é mostrada a distribuição das respostas quanto à formação acadêmica, a fim de conhecer o perfil dos respondentes. É possível perceber que não há um padrão entre as áreas mencionadas, evidenciando a pluralidade do curso estudado.

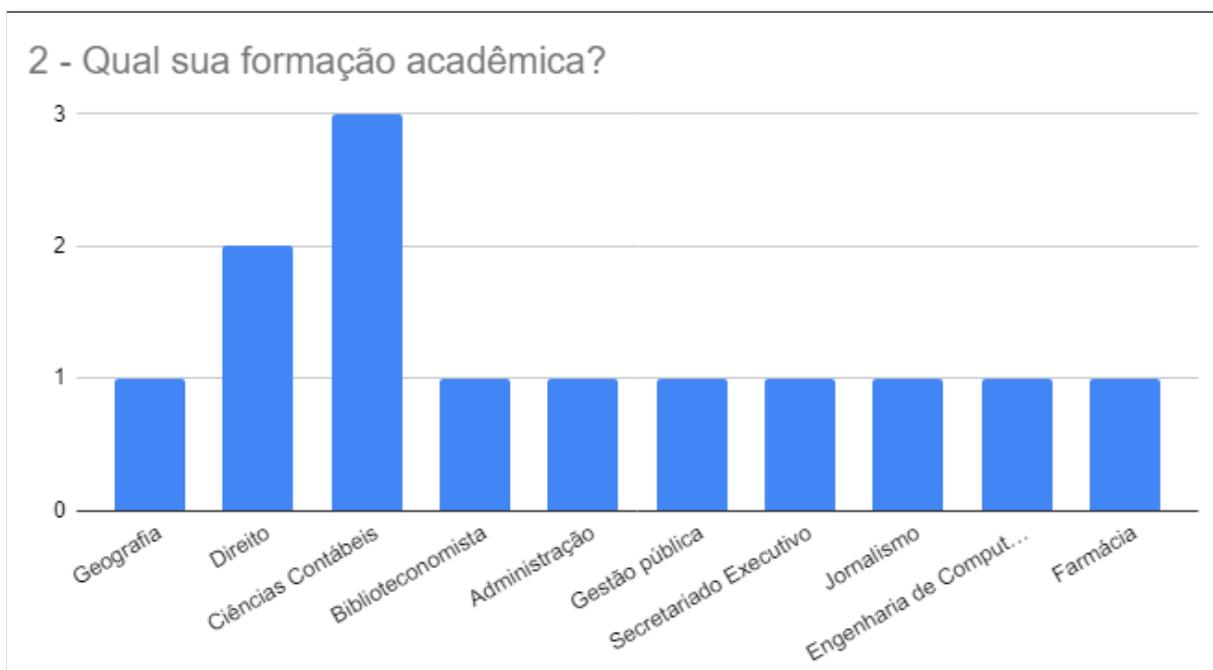


Figura 4.3.1: Áreas de formação dos pesquisadores

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Já na Figura 4.3.2 tem-se a idade dos discentes do programa avaliados. Nota-se uma alta porcentagem (mais de 60%) entre as idades de 36 a 45 anos, seguida pela faixa de 26 a 35.

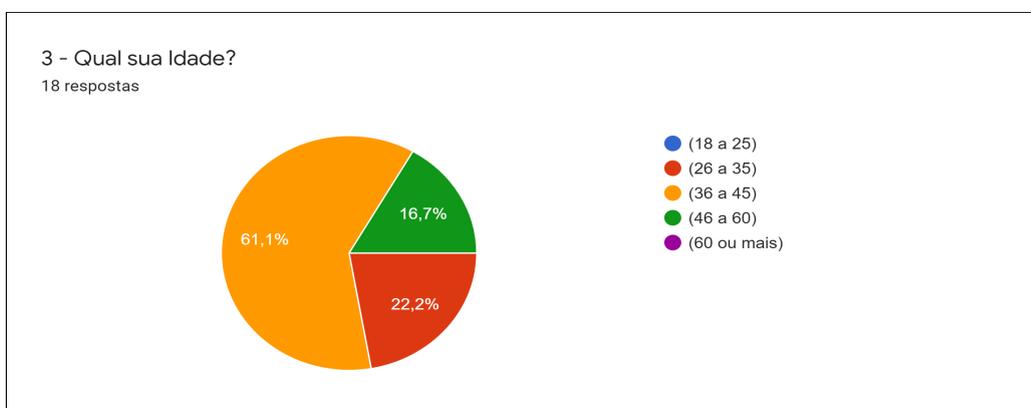


Figura 4.3.2: Idade dos pesquisadores

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 4.3.3 deixa claro que a maioria (72,2%) dos gestores, na visão dos discentes, tiveram conhecimento da existência da pesquisa em sua unidade/órgão.

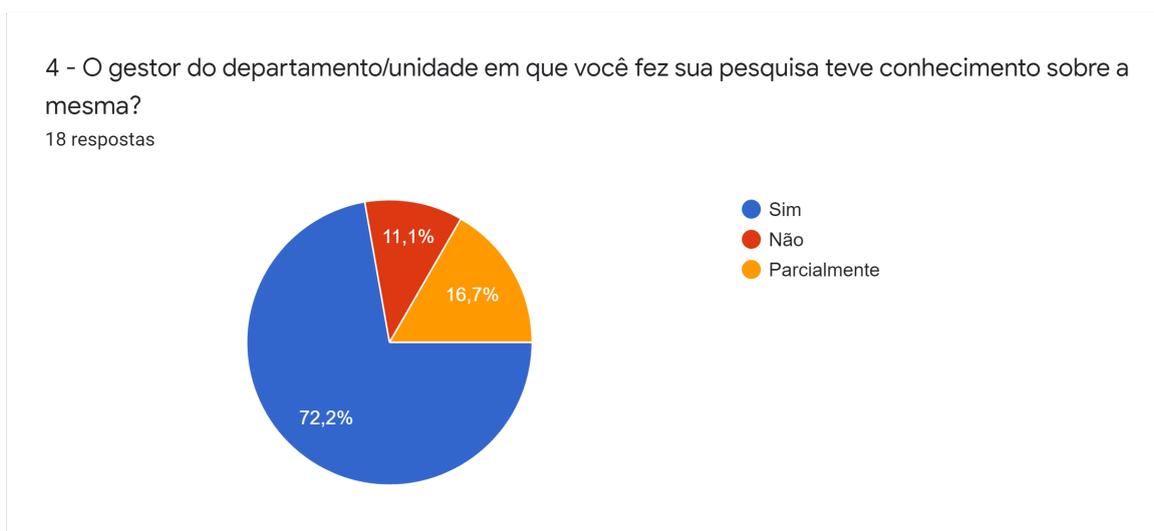


Figura 4.3.3: Conhecimento da existência da pesquisa pelos gestores  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Em relação à abertura por parte do gestor para receber a pesquisa, a Figura 4.3.4 mostra como foram as respostas dos discentes. É possível perceber que a grande maioria (94,4%) teve receptividade da gestão para a realização do trabalho.

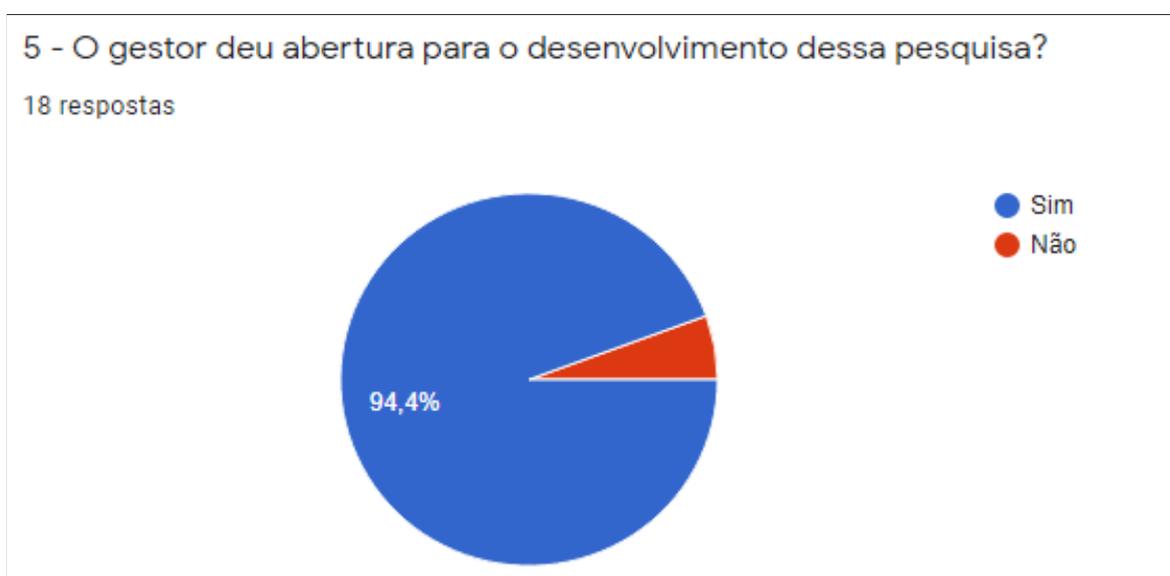


Figura 4.3.4: Abertura por parte dos gestores ao desenvolvimento da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor

No questionário foi pedido para os pesquisadores darem uma nota de 0 a 10, na visão deles, para a aplicabilidade da pesquisa no órgão estudado, em que 0 significava nada aplicável e 10 totalmente aplicável. A figura 4.3.5 mostra como ficaram os resultados, com a maioria apontando entre 7 e 10 como nota.

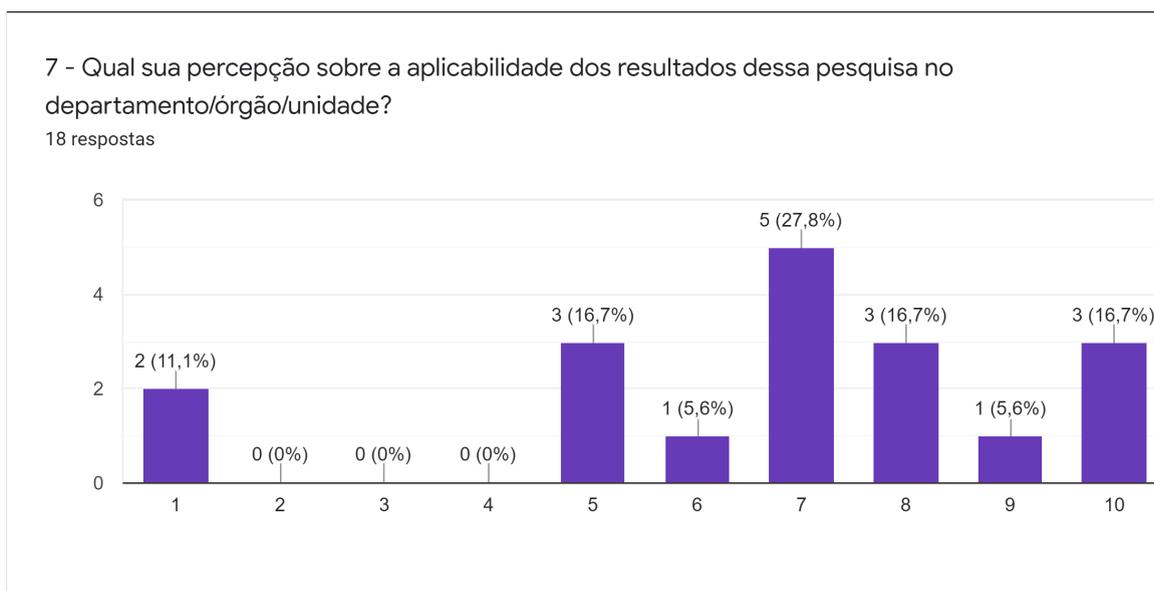


Figura 4.3.5: Notas dadas pelos pesquisadores quanto à aplicabilidade do trabalho  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Foi pedido também que fosse atribuída uma justificativa quanto à nota dada à aplicabilidade da pesquisa. Essa pergunta foi subjetiva, ou seja, deixou-se um campo em aberto para o respondente dar sua opinião. Após uma análise de conteúdo, foi possível perceber que, apesar da aplicabilidade, alguns não souberam se a pesquisa foi utilizada na prática, como podemos ver nas frases abaixo:

- “Embora a dissertação tenha sido encaminhada ao Departamento e o Diretor convidado para a apresentação, não tenho conhecimento de nenhuma mudança”
- “Creio que os resultados foram bem aceitos pela maioria do grupo, porém sem efetividade para ações de mudança”.
- “O resultado não foi totalmente implantado no departamento.”
- “A pesquisa poderia ser aplicada, porém não tenho conhecimento se foi utilizada.”

Por fim, foi perguntado sobre a aplicação (uma nota em porcentagem) da pesquisa na atualidade (data da resposta do questionário), na tentativa de complementar a questão anterior. Na figura 4.3.6 é possível perceber como foi o resultado dessa pergunta.



Figura 4.3.6: Estágio atual (nota em porcentagem) da aplicação da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Nota-se, a partir da figura 4.3.6, que há, na visão dos pesquisadores, uma grande quantidade de pesquisas que não foram aplicadas (nota “0%” com 44,4% de representação). E cerca de 38% dos respondentes acham que a sua pesquisa está entre 25 a 50% aplicada. Outro dado a se considerar é que não há nenhuma resposta para os 100% de aplicação.

#### - **Orientadores:**

Inicialmente foi perguntado aos orientadores a que unidades da UFG eles estavam vinculados. Todos são da Faculdade de Ciência e Tecnologia (unidade a que o curso do Profiap está ligado).

A fim de conhecer o perfil dos respondentes, na Figura 4.3.7 tem-se a idade dos orientadores. Nota-se uma alta porcentagem (mais de 72%) entre as idades de 36 a 45 anos, seguida pela faixa de 46 a 60 anos.

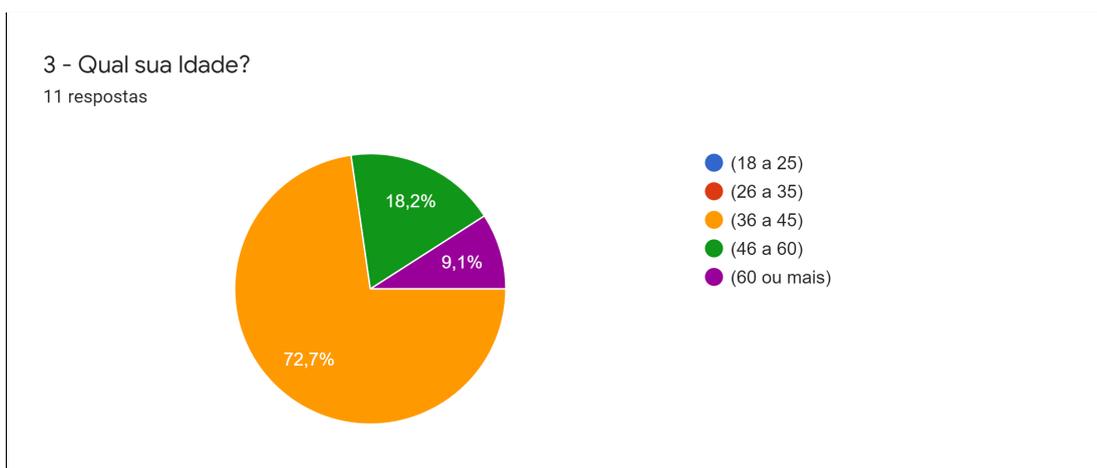


Figura 4.3.7: Idade dos orientadores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na figura 4.3.8 é possível perceber que a maioria dos respondentes não tiveram um relacionamento com a gestão da unidade em que a pesquisa foi desenvolvida. Mostrando que o relacionamento da academia com a gestão, nesses casos analisados, se deu mais pelo contato entre os discentes, do que pelos orientadores.



Figura 4.3.8: Contato entre os orientadores e a gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Em relação à abertura por parte do gestor para receber a pesquisa, a Figura 4.3.9 mostra como foram as respostas dos orientadores. Nota-se que a maioria respondeu “parcialmente”. Evidenciando uma certa distância entre a pesquisa e a gestão.

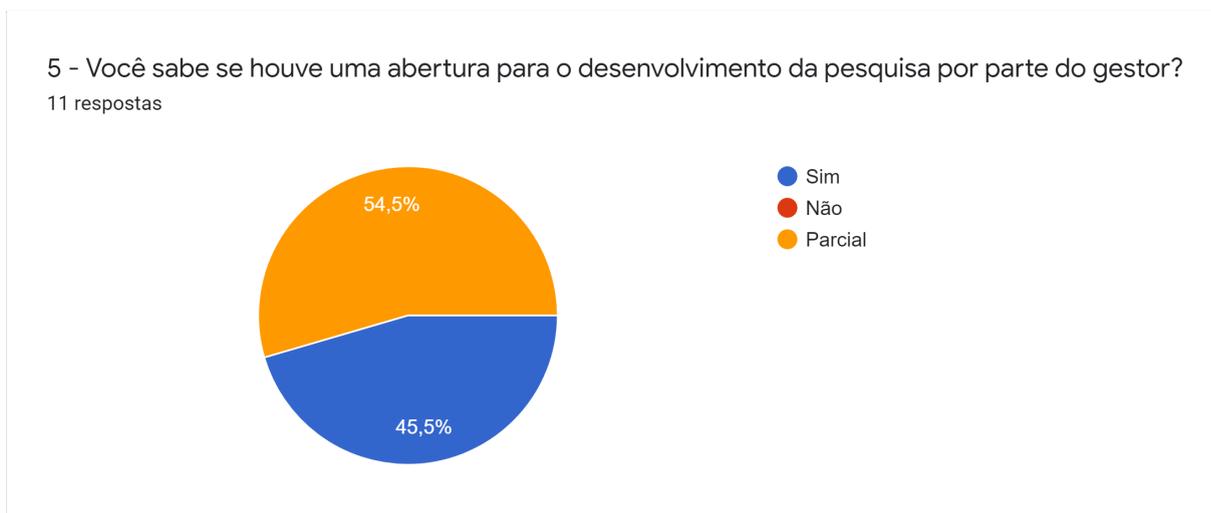


Figura 4.3.9: Abertura por parte da gestão na visão dos orientadores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

No questionário, também foi pedido para os orientadores darem uma nota de 0 a 10, na visão deles, para a aplicabilidade da pesquisa no órgão estudado, onde 0 significava “nada aplicável” e 10, “totalmente aplicável”. A figura 4.3.10 mostra como ficaram os resultados, com a maioria votando entre 8 e 10 como nota.

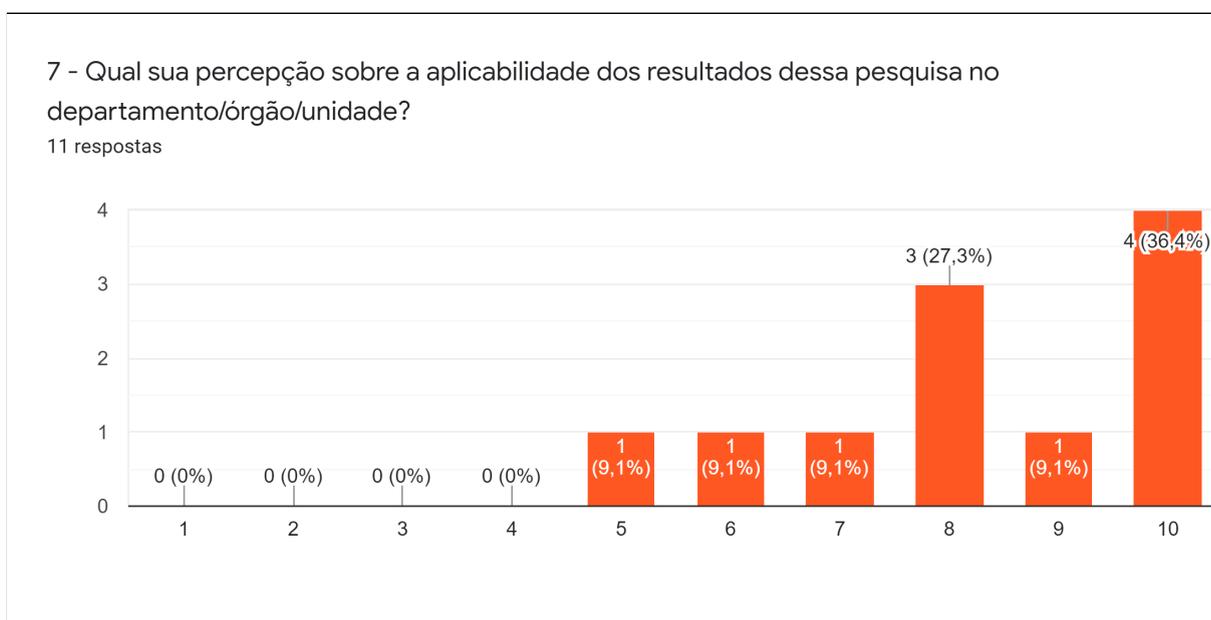


Figura 4.3.10: Abertura por parte da gestão na visão dos orientadores (nota).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Foi pedido também, assim como para os discentes, que fosse atribuída uma justificativa quanto à nota dada à aplicabilidade da pesquisa. Essa pergunta foi subjetiva. Após uma análise de conteúdo, foi possível perceber que, apesar da aplicabilidade, alguns não

souberam se a pesquisa foi utilizada na prática, ou que, na visão deles, falta interesse por parte da reitoria para a execução, como podemos ver nas frases abaixo:

- “O modelo desenvolvido teria de ser aplicado à UFG, ainda falta uma análise.”
- “Algumas atividades do método desenvolvido dependem do interesse de implementação por parte da reitoria.”
- “Depende de interesse por parte da reitoria e disponibilidade de recurso”

Por fim, foi perguntado sobre a aplicação (uma nota em porcentagem) da pesquisa na atualidade (data da resposta do questionário), na tentativa de complementar a questão anterior. Na figura 4.3.11 é possível perceber como foi o resultado dessa pergunta.

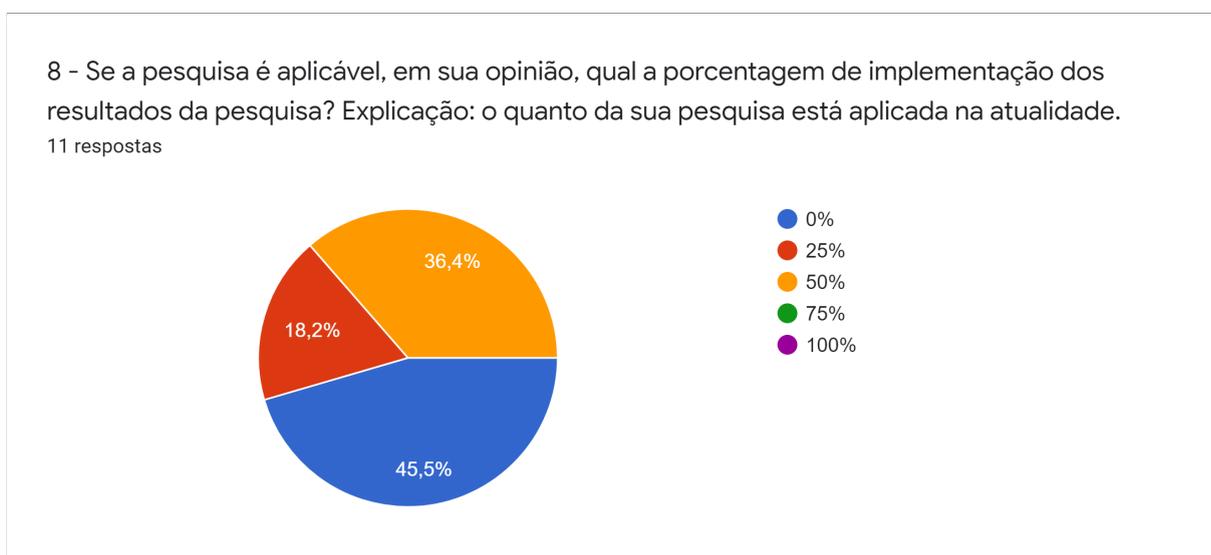


Figura 4.3.11: Estágio atual (nota em porcentagem) da aplicação da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Nota-se, a partir da figura 4.3.11, que há, na visão dos pesquisadores, uma grande quantidade de pesquisas que não foram aplicadas (nota “0%” com 45,5% de representação - muito parecida com a visão dos discentes). E cerca de 54% dos respondentes acham que a pesquisa está entre 25 a 50% aplicada. Outro dado a se considerar é que não há nenhuma resposta para os 100% de aplicação (mesma situação encontrada nas respostas dos pesquisadores discentes).

- **Gestores:**

Inicialmente foi perguntado aos gestores a que unidades da UFG eles estavam vinculados. A tabela 4.3 mostra a lista das respostas, evidenciando a grande variedade em que as pesquisas do Profiap são aplicadas.

Qual é seu departamento/órgão/unidade (escreva por extenso)?
Departamento de Material e Patrimônio
Diretoria de Contabilidade e Finanças
Diretoria de Administração
Diretoria de Logística
Faculdade de Ciências e Tecnologia
Coordenação de Processos Administrativos
Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas
Secretaria de Tecnologia e Informação
Rádio Universitária
Faculdade de Farmácia
Divisão Administrativa Financeira do HC-UFG/EBSERH

Tabela 4.3: Departamento/Unidades dos gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na Figura 4.3.12 tem-se a idade dos gestores. Nota-se uma alta porcentagem (mais de 69%) entre as idades de 46 a 60 anos, seguida pela faixa de 36 a 45 anos.

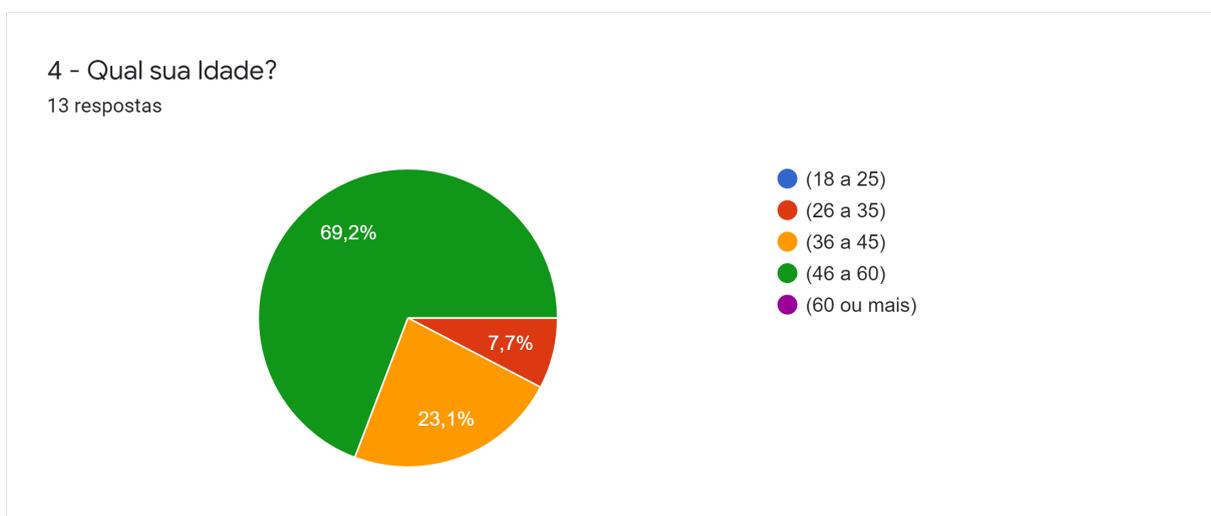


Figura 4.3.12: Idade dos gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Foi perguntado também ao gestor se ele possui conhecimento sobre o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas no órgão. A figura 4.3.13 mostra o resultado.



Figura 4.3.13: Conhecimento do desenvolvimento da pesquisa pela visão do gestor.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

É possível perceber que 46,2% não estão sabendo que existiu uma pesquisa no órgão (todos os gestores relacionados para a resposta do questionário estão em órgãos que houve o desenvolvimento de pesquisa pelo Profiap).

A figura 4.3.14 mostra como foi na percepção do gestor o contato com os pesquisadores.

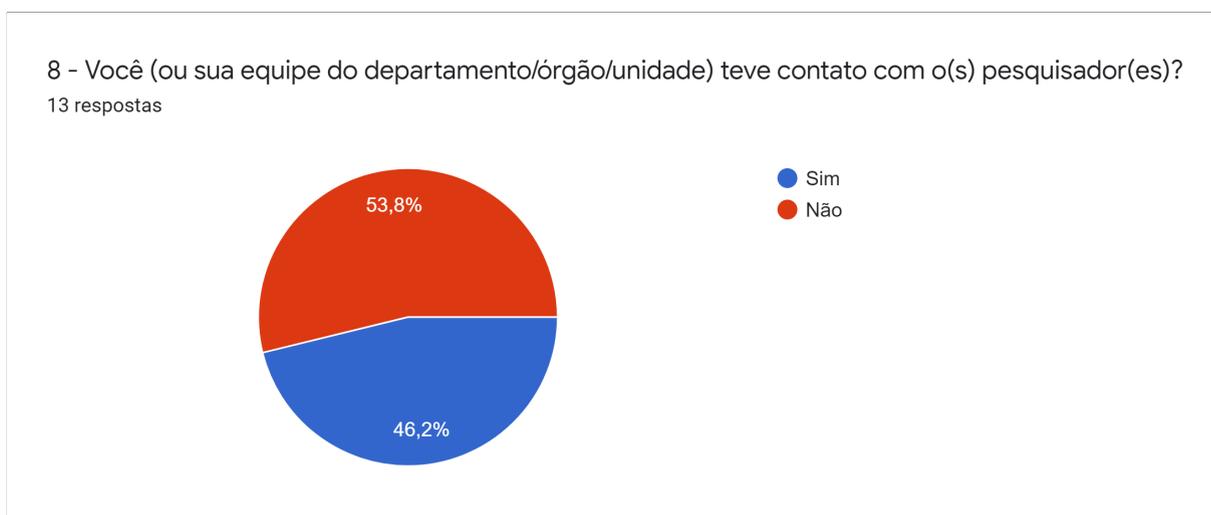


Figura 4.3.14: Contato entre gestores e a academia na visão da gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Além do contato, foi pedido que se desse uma nota de 0 a 10 para a interação entre as partes (gestor/pesquisadores), em que 0 é “ruim” e 10, “ótimo”. Há aqui um ponto a se

destacar, 7 gestores votaram que a relação teve nota de 7 a 10, porém, 5 responderam que a interação foi “1”. Na figura 4.3.15 é possível avaliar esse resultado.

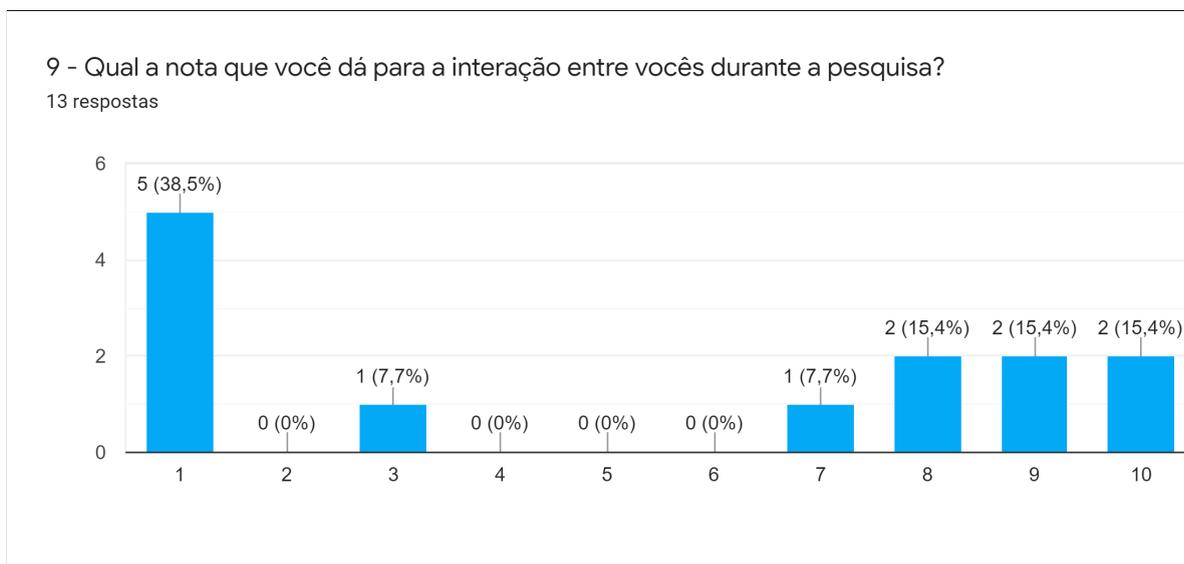


Figura 4.3.15: Interação entre gestores e pesquisadores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

No questionário foi pedido para os gestores darem uma nota de 0 a 10, na visão deles, para a aplicabilidade da pesquisa no órgão estudado, onde 0 significava nada aplicável e 10, totalmente aplicável. A figura 4.3.16 mostra como ficaram os resultados, com a maioria votando entre 6 e 10 como nota.

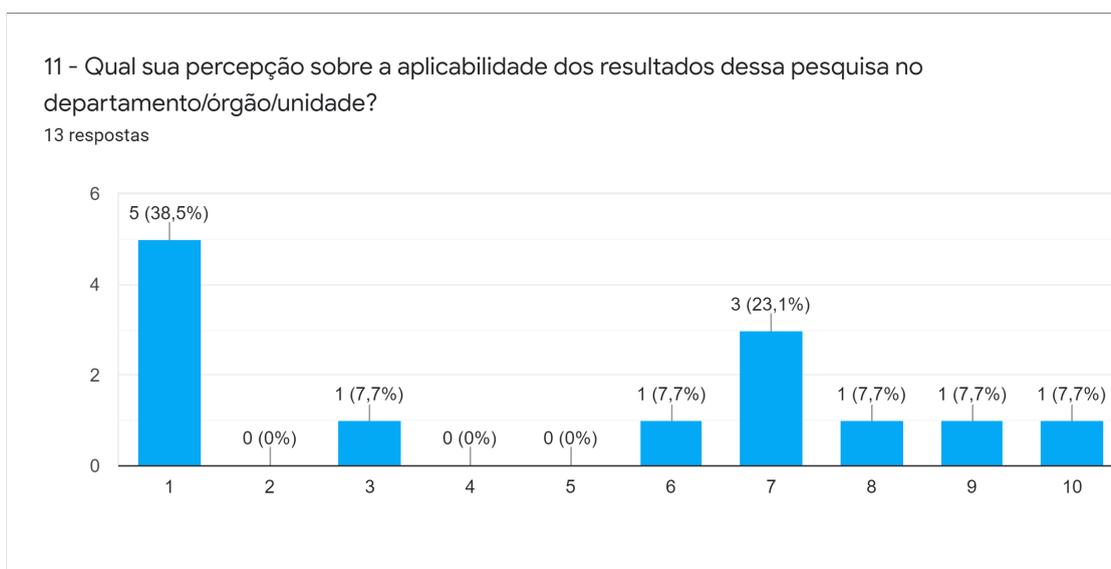


Figura 4.3.16: Percepção dos gestores quanto à aplicabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Por fim, foi perguntado sobre a aplicação (uma nota em porcentagem) da pesquisa na atualidade (data da resposta do questionário), na tentativa de complementar a questão anterior. Na figura 4.3.17 é possível perceber como foi o resultado dessa pergunta.

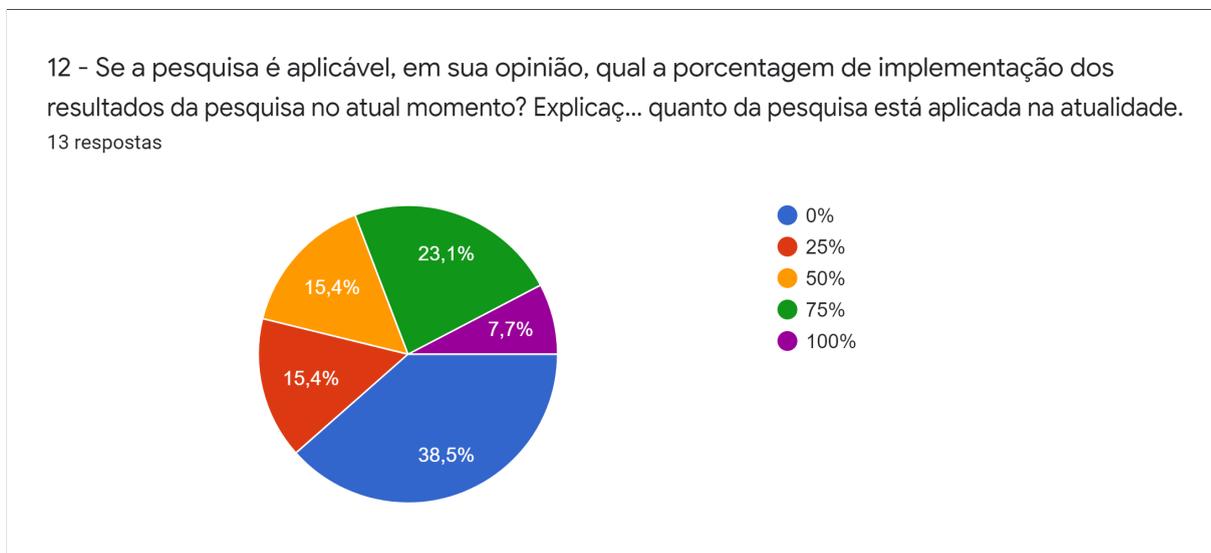


Figura 4.3.17: Estágio atual (nota em porcentagem) da aplicação da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Nota-se, a partir da figura 4.3.17, que há, na visão dos pesquisadores, uma grande quantidade de pesquisas que não foram aplicadas (nota “0%”). Pelas respostas subjetivas, foi possível perceber que muitos não sabiam ao certo se tinha existido uma pesquisa no local. Cerca de 30% dos respondentes acham que a pesquisa está entre 25 a 50% aplicada. Destaca-se que neste questionário para gestores apareceu um voto para a pesquisa “100%” aplicável.

Por fim, foi perguntado qual a principal dificuldade encontrada pelos gestores na pesquisa. Foi possível perceber que, tirando o número de gestores que responderam que não houve pesquisa ou desconheciam, alguns citaram a dificuldade de falta de pessoas para o desenvolvimento; a falta de tempo para atender a pesquisa; e a não participação direta na ação foi outro motivo citado.

#### 4.3.1 Síntese da coleta de dados

Para um melhor entendimento da coleta de dados realizada, foi feita uma síntese das principais respostas, comparando as percepções dos envolvidos (gestores, discentes e orientadores) a fim de interpretar a relação entre as partes estudadas.

A figura 4.3.18 mostra se os gestores estavam sabendo da pesquisa realizada na unidade no ponto de vista do próprio gestor, bem como do pesquisador. Nota-se que, na visão dos gestores, mais de 46% não sabiam da pesquisa em sua unidade. Além disso, para mais de 27% dos pesquisadores, os gestores ou sabiam parcialmente ou não sabiam da pesquisa desenvolvida dentro do órgão.

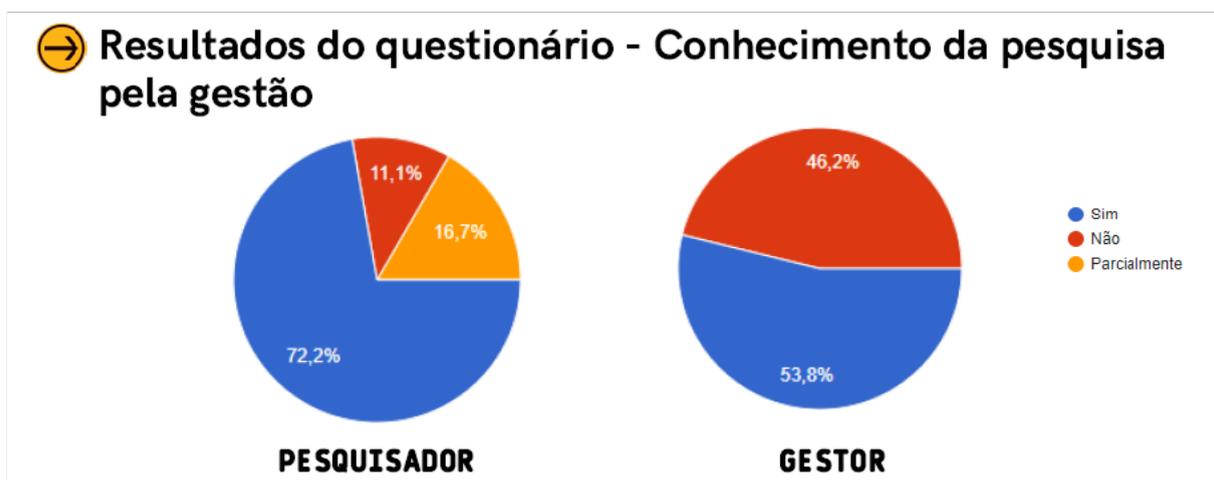


Figura 4.3.18: Comparação entre gestor e pesquisador sobre o conhecimento da pesquisa pela gestão.  
Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

A figura 4.3.19 compara a opinião do pesquisador e do orientador a respeito da abertura da gestão para o desenvolvimento da pesquisa. Nota-se que, para a maioria dos orientadores, a gestão se abriu parcialmente para isso, enquanto que para os pesquisadores, mais de 94% disseram que houve tal abertura.

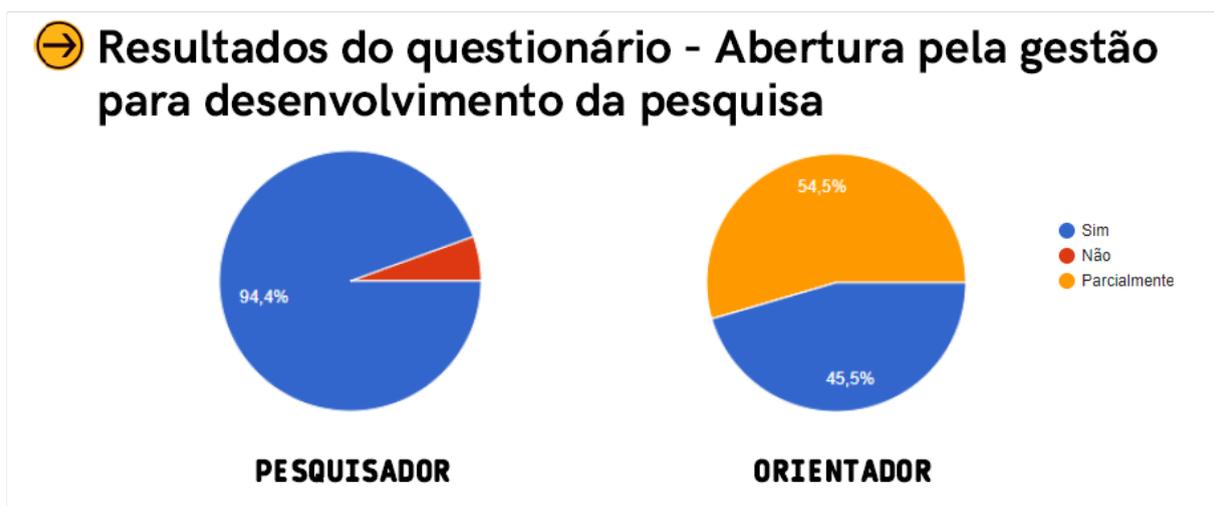


Figura 4.3.19: Comparação da opinião do pesquisador e orientador em relação à abertura dos gestores para o desenvolvimento da pesquisa.  
Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

Na figura 4.3.20 são comparadas as percepções a respeito do estágio de aplicação da pesquisa no ponto de vista dos três públicos envolvidos. É possível destacar que, em média, 40% dos respondentes acreditam que as pesquisas não foram de maneira nenhuma utilizadas (0% de aplicação). Para 17% as pesquisas foram implantadas até 25% de todo seu potencial. Assim, é possível também perceber que a situação apontada pela literatura (não utilização das pesquisas pelos gestores) repete-se no caso estudado.

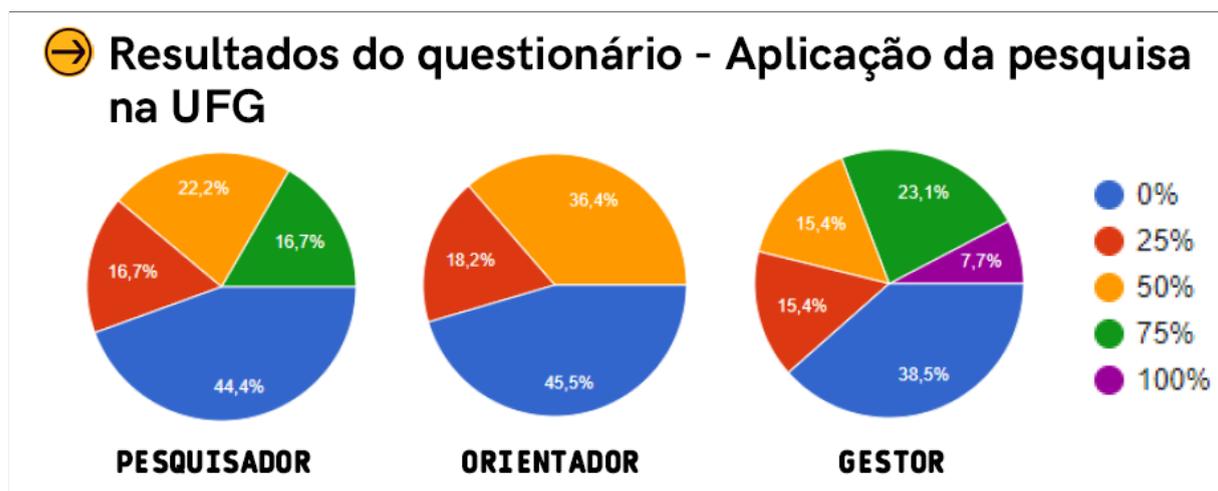


Figura 4.3.20: Comparação da percepção entre os envolvidos sobre o estágio de aplicação das pesquisas na UFG..

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

Com a aplicação do método *survey*, foi possível verificar, o que já era comentado na literatura, a distância entre as áreas da gestão institucional e da pesquisa acadêmica. Muitos gestores não sabiam se aconteceram pesquisas em seus órgãos, alguns pesquisadores dizendo que não tiveram abertura para o desenvolvimento do trabalho. Portanto, foi evidenciado a existência de dificuldades nas áreas de comunicação entre os envolvidos, nos objetivos e necessidades das duas partes, e principalmente, na aplicação dos resultados das pesquisas feitas dentro da própria instituição.

Após a exposição da síntese do questionário aplicado, será apresentada no próximo capítulo a proposta de intervenção desenvolvida.

## 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Este capítulo é dedicado à apresentação da proposta de intervenção da pesquisa. São abordados os enfoques gerais, operacionais e também o plano de implantação da solução gerencial no caso estudado.

### 5.1 Aspectos Gerais

A proposta de intervenção tem o intuito de gerar novos mecanismos para melhorar o ambiente/processo em que foi inserida. Para que isso aconteça neste trabalho, o objetivo é criar uma solução gerencial capaz de reunir informações das pesquisas desenvolvidas na UFG, juntamente com as necessidades dos gestores que enfrentam desafios dentro da organização.

Em vista de gerenciar essa base de conhecimento que relaciona a academia e a gestão, entende-se como oportuno a criação de um Núcleo de Suporte/Controle de Projetos (NS) como política institucional. Esta unidade será responsável por acompanhar e instruir os envolvidos nas pesquisas, no intuito de fazer com que essas tenham um carácter aplicável, saindo do campo teórico e indo para o prático. Essa atitude de se colocar uma estrutura formal dentro da instituição se justifica pela responsabilidade e profissionalismo em gerir os produtos dos projetos de pesquisa.

O intuito é relacionar a estratégia da instituição (representada pela administração dos gestores) e o campo acadêmico (composto pelas coordenações de curso, orientadores e discentes). Conforme apresentado na literatura, o conhecimento deve ser produzido, aplicado e avaliado, ciclicamente, num processo de melhoria contínua.

Por meio da literatura sobre gestão do conhecimento e o uso das evidências científicas por gestores, buscou-se a construção da proposta de intervenção. A análise feita por Graham (2006), chamada “Conhecimento-Ação”, mostra um ciclo contínuo desenvolvido a partir da criação do conhecimento. Após a identificação de um problema é feita uma avaliação do conhecimento já existente, e assim, as seguintes ações são desenvolvidas:

- Diagnóstico e estudo do caso;
- Implementação das intervenções;
- Monitoramento do uso do conhecimento;

- Avaliação dos resultados;
- Sustentação do conhecimento;
- Divulgação.

Os tópicos acima também mostram como é o fluxo da informação dentro da proposta de intervenção. A partir disso, foi criada uma estrutura para controle dos dados das pesquisas a fim de gerir o que pode impactar na aplicação dos resultados dos trabalhos no cotidiano da organização.

Deste modo, fazendo uma correlação com o ciclo “Conhecimento-Ação” de Grahan (2006), o conhecimento produzido no campo das diversas unidades da UFG, é repassado para o NS, que juntamente com a gestão dos órgãos administrativos, e a equipe de planejamento da instituição, avalia esse conhecimento, e por fim, o sustenta e divulga, finalizando o ciclo.

Para a composição do núcleo de controle/suporte de projetos, os responsáveis devem ser designados pela instituição, compondo uma equipe de gestão (cadastro, acompanhamento, inclusão de ações, alterações de prazos e responsáveis), conforme indicado pela literatura. As evidências produzidas pelas pesquisas são de responsabilidade de seus pesquisadores e gestores, porém, o NS auxiliará no monitoramento, aumentando as chances de sucesso dos estudos.

Foi um consenso nas respostas dos especialistas o envolvimento da administração institucional no desenvolvimento da solução gerencial. Essa relação é de suma importância para que os resultados das pesquisas sejam acompanhados e por fim implantados, pois o que se vê na atualidade são pesquisas feitas dentro da administração pública, porém sem o alinhamento com as necessidades dos gestores.

Para que aconteça a alimentação do sistema, duas informações serão disponibilizadas, conforme perfil do usuário, para que a solução seja aplicada:

- Portal de acesso dos gestores: Cada gestor poderá solicitar o cadastro de suas demandas. Essas solicitações devem ser analisadas pela equipe do NS que comunicará ao gestor qual o encaminhamento (aceite, alteração, recusa) foi dado. Por meio de uma tela padrão, devem ser alimentados campos que especificam a necessidade da gestão, sendo eles:

- Área de atuação do gestor.
  - Órgão administrativo.
  - Descrição do problema.
  - Responsáveis diretos.
  - Custo.
  - Urgência.
- 
- Portal de acesso a pesquisadores: Essa parte da solução gerencial pode auxiliar tanto um discente iniciando um estudo ou um docente procurando temas que se adequem à sua linha de pesquisa. Cada secretaria receberá o acesso e disponibilizará aos pesquisadores no intuito de fazer com que os trabalhos desenvolvidos em períodos anteriores sejam rapidamente acessados, bem como analisados.

A partir dessas informações, tanto gestores quanto pesquisadores terão acesso às pesquisas desenvolvidas dentro da instituição. A intenção é, conforme mencionado na introdução deste trabalho, criar um conceito de mensuração e gestão das pesquisas em órgãos públicos, mais especificamente na UFG, sendo possível, acompanhar a atual situação de um trabalho, seus responsáveis e seu estágio de implantação.

O que embasa toda a sistemática proposta por essa pesquisa são as demandas cadastradas. Os gestores colocam suas necessidades, com detalhes, desafios, custos e urgências, mostrando para o campo da pesquisa pesquisa e também para os demais interessados, que há muitas ações que podem ser desenvolvidas para melhoria da administração pública.

A parte da informação é feita por meio de relatórios, que mostram para a sociedade (demais gestores, pesquisadores, empresas, cidadãos interessados, outras IFES, etc) como está o desenvolvimento das pesquisas que possuem como escopo a UFG. Todas essas informações serão detalhadas na próxima seção, e para ficar mais claro o entendimento geral da situação, a Figura 4.4.1 ilustra como seria a rotina.

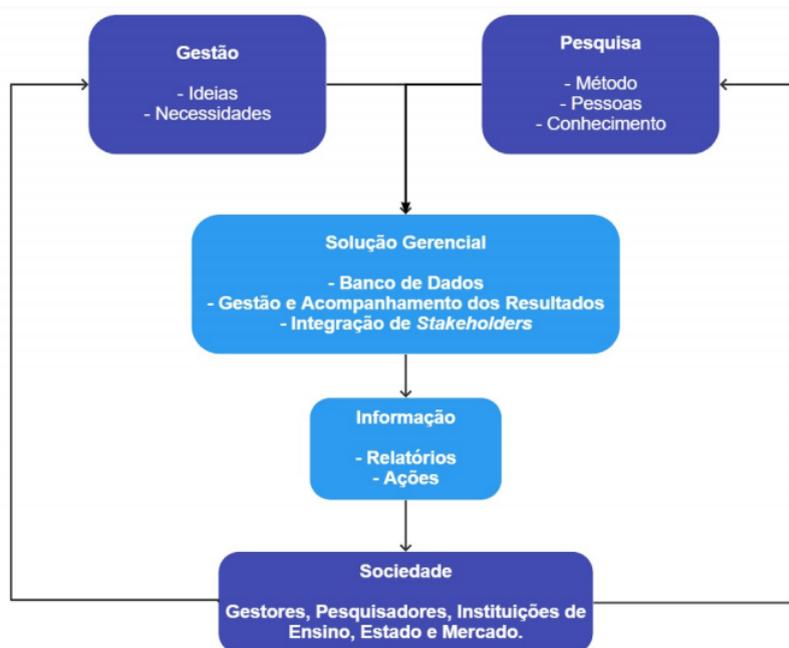


Figura 4.4.1: Fluxo gerencial da proposta de intervenção.  
Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

A fim de se gerar um acompanhamento do trabalho e sua aplicação no decorrer do tempo (seja durante ou após a pesquisa), na figura 4.4.2 foram expostos os indicadores abordados para o monitoramento dos resultados obtidos, separando por tópicos para facilitar o fluxo da informação:

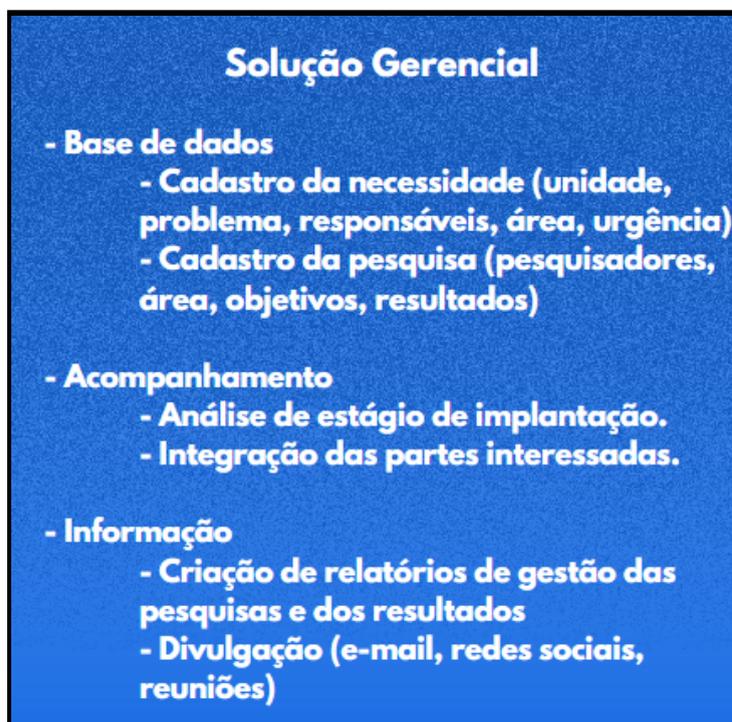


Figura 4.4.2: Características da solução gerencial.  
Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

É possível perceber que na figura 4.4.2 temos a seguinte estruturação da solução gerencial:

- Base de dados
  - Nesta parte devem ser feitos os cadastros das necessidades vindas do campo dos gestores, bem como os trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores. Para que se tenha um nível de detalhe considerável serão registrados, em relação à gestão, as unidades interessadas, os problemas encontrados, os responsáveis e a urgência. Já quanto à pesquisa, serão abordados os objetivos, resultados, a área estudada e os pesquisadores responsáveis.
  
- Acompanhamento
  - Neste nível, a equipe designada no NS será responsável por integrar as partes (academia e gestão). Deverão ser feitas análises do andamento das pesquisas já cadastradas, bem como a gestão das necessidades propostas, tentando sempre achar uma pesquisa para cada necessidade e por fim, buscar o objetivo principal da ferramenta que é a total implementação das pesquisas desenvolvidas nos órgãos da instituição, a fim de evitar que trabalhos sejam realizados mas não colocados em prática.
  
- Informação
  - O último nível da solução gerencial será incumbido de gerar informação com os dados coletados e geridos. Relatórios de acompanhamento deverão ser feitos a fim de informar os envolvidos na pesquisa/gestão do trabalho como está o atual estágio de desenvolvimento. Outras plataformas também poderão ser utilizadas a fim de divulgar os resultados obtidos, informando à sociedade em geral

(pesquisadores, gestores, instituições de ensino, o estado e o mercado) sobre o andamento das pesquisas da UFG.

Ao utilizar a solução gerencial com as três partes integradas, o ciclo do conhecimento periodicamente se refaz, iniciando com as ideias e necessidades da gestão, passando pelo desenvolvimento do conhecimento, o uso deste pelos envolvidos, o monitoramento da aplicação dos resultados, e por fim, a emissão de relatórios que mostrarão como está o desenvolvimento dos trabalhos. Na próxima seção deste capítulo será mostrado como será a aplicação da solução dentro do ambiente institucional da UFG.

## **5.2 Aspectos Operacionais**

Adequando o ciclo proposto na seção anterior para a realidade da UFG, tem-se que, inicialmente, é necessário a criação do Núcleo de Controle/Suporte de Projetos. Essa unidade, pelas suas características administrativas e acadêmicas, com foco na prática, necessita estar ligada ao órgão superior que cuida do planejamento da instituição, que no caso da UFG, é a Secretaria de Planejamento (SECPLAN). A equipe indicada para compor essa unidade é responsável por acompanhar e informar os envolvidos a respeito do desenvolvimento e aplicação dos resultados das pesquisas.

Em relação ao fluxo estabelecido, sugere-se uma sistemática para cada uma das três partes da solução gerencial (cadastro, acompanhamento e informação).

O cadastro deve ser feito inicialmente pelos interessados, seja da gestão ou dos pesquisadores. As informações serão agrupadas em banco de dados distintos e quem ficará responsável pela correlação das duas áreas é a equipe do NS que rotineiramente fará análise das demandas e das pesquisas registradas a fim de juntar ambas e implementar os estudos na prática.

Como parte da opinião dos especialistas, tanto o banco de dados quanto as telas de inclusão de informações devem ser realizados em ambiente “web”, ou seja, em portais específicos que abrem nos navegadores de computadores, sem a necessidade de instalação de programas específicos ou planilhas.

Sendo assim, a parte de cadastramento é subdividida entre o registro das pesquisas desenvolvidas pela academia e das demandas da administração. Em relação a academia temos:

- No âmbito da pós-graduação, o projeto é cadastrado no sistema atual da UFG (Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas - SIGAA). Propõe-se que o SIGAA seja customizado na parte do cadastro, para que quando o professor incluir um novo projeto que possui aplicação no âmbito da UFG, seja enviado os dados para o NS, automaticamente, com as características do estudo. A customização será validada pela informação “Esse projeto tem aplicação em algum órgão/unidade da UFG?”, incluída na customização, e, ao marcar “sim”, a informação é encaminhada no mesmo momento à base de dados da solução gerencial. Caso seja marcado “não”, nenhum dado é enviado.
- Em relação à graduação, a equipe do NS deve informar, semestralmente, os coordenadores de trabalhos de conclusão de curso, que as pesquisas que possuírem soluções para a UFG, poderão ser cadastradas no banco de dados, para que sejam acompanhadas, e por fim aplicadas em seu local de estudo. Os coordenadores terão uma tela de cadastro específico, que será repassado pela equipe do NS aos interessados.

As informações cadastradas dessa parte da pesquisa são:

- Título do projeto
- Data de cadastramento no SIGAA
- Nome do pesquisador 1
- Nome do pesquisador 2
- Área da pesquisa (Conforme tabela CNPQ- ciências exatas e da terra; ciências biológicas; engenharias; ciências da saúde; ciências agrárias; ciências sociais aplicadas; ciências humanas; lingüística, letras e artes)
- Órgão/Unidade de aplicação (UFG)
- Objetivo geral
- Objetivo específico

Em relação às necessidades da administração das unidades e órgãos da UFG, cada gestor deve receber, rotineiramente, um aviso para cadastro de suas demandas na base de dados da

solução gerencial. Esse aviso será por *e-mail*, com um *link*, divulgando a ação, bem como já disponibilizando o acesso ao painel de registro das seguintes informações:

- Nome da unidade interessada,
- Área da administração pública relacionada (Pessoas, Finanças, Meio Ambiente, Engenharia, Controladoria, Tecnologia e Informação, Produção, Logística, Marketing e Vendas).
- Descrição da necessidade,
- Responsáveis,
- Custos envolvidos,
- Urgência (alta, média, baixa)

Na segunda parte da solução gerencial (Acompanhamento), a equipe do NS, ligada à SECPLAN, deve acompanhar os dados de cada uma das duas partes (gestão e academia) a fim de relacioná-las. Ao se ver que é possível relacionar ambas, um novo banco de dados (nomeado de Associadas) foi criado a fim de criar um acompanhamento do desenvolvimento da pesquisa.

Para isso, rotineiramente, a equipe do NS tem que analisar se existem necessidades que podem ser atendidas por trabalhos da academia, caso sim, ambas são repassadas para o acompanhamento. Esta última base de informação, possibilitará uma gestão detalhada, com os seguintes dados:

- Título do projeto.
- Data de cadastramento SIGAA.
- Nome do pesquisador 1
- Nome do pesquisador 2
- Área da pesquisa (conforme tabela cnpq - ciências exatas e da terra; ciências biológicas; engenharias; ciências da saúde; ciências agrárias; ciências sociais aplicadas; ciências humanas; lingüística, letras e artes)
- Órgão/unidade de aplicação (UFG)
- Objetivo geral
- Objetivo específico
- Estágio de implementação (percepção gestor)
- Estágio de implementação (percepção pesquisador)
- Observações de acompanhamento.

- Data das observações.

A partir desses dados, será possível monitorar o andamento de cada pesquisa. Os campos Estágio de implantação devem ser preenchidos como notas (de 0 a 10), onde “0” significa não implantado, e 10, 100% de implantação da pesquisa. O item “observações de acompanhamento” é um campo para respostas subjetivas, isto é, que necessitam de uma descrição realizada pela equipe do NS, as quais mostrarão o andamento da pesquisa, como por exemplo “a pesquisa ainda não foi aplicada pois necessita de recurso financeiro para compra de um computador”. O campo “data da observação” é um dado em que será registrado a data da inclusão do próximo item (observações de acompanhamento).

Sendo assim, após o cadastro e o monitoramento dos estudos, resta a última parte da solução gerencial - informação. Essa última etapa é composta pela emissão de relatórios com base nos bancos existentes dentro da solução gerencial. Periodicamente devem ser enviados aos gestores, relatórios com gráficos que informam a quantidade de pesquisas cadastradas, as áreas desses estudos, estimulando o uso dessas pesquisas pela gestão. Da mesma forma, também devem ser enviados aos pesquisadores e coordenadores de curso, informações a respeito das demandas cadastradas pela administração da UFG, estimulando o uso dessas necessidades para novos estudos a serem desenvolvidos.

Uma outra rotina do NS é informar à comunidade acadêmica a quantidade, área de atuação, estágios de implementação e outros dados relevantes a respeito das pesquisas desenvolvidas dentro da UFG.

Cabe ressaltar que foi proposto pelos especialistas o envolvimento do pesquisador junto ao órgão de aplicação da pesquisa, não somente durante o desenvolvimento, mas também após a entrega dos resultados. Foi observado que é comum, depois dos produtos das pesquisas serem entregues, o afastamento desses pesquisadores e, portanto, a perda do contato com os órgãos de gestão, o que dificulta a aplicação desses trabalhos, uma vez que quem era o responsável pelo direcionamento das ações dentro da instituição não está mais presente.

A proposta de intervenção dentro da UFG se resume em cumprir com o objetivo deste estudo, em aproximar a gestão e a pesquisa. Na próxima seção deste capítulo será explorado como essa solução gerencial poderia ser implementada no caso estudado.

### 5.3 Plano de Implantação da Proposta

A partir da apresentação dos aspectos gerais e operacionais, é necessário a estruturação de um plano de implementação da proposta de intervenção. Para isso, foi proposto a criação do NS que analisa e facilita as ações planejadas no intuito de que as pesquisas sejam aplicadas na prática. Para cumprimento desse objetivo, foi planejado os seguintes passos:

1. Apresentação da solução gerencial para a administração institucional da UFG.
  - Secretaria de Planejamento
  - Pró-reitorias de Graduação e Pós-Graduação
2. Implementação
  - Desenvolvimento dos bancos de dados, estrutura informacional e painel de acessos.
3. Criação do Núcleo de Controle/Suporte de Projetos
  - Definição do organograma institucional.
  - Definição de equipe e rotinas.
4. Teste da solução com projetos piloto.
5. Liberação do acesso a gestores e pesquisadores
6. Divulgação do projeto e novas rotinas à comunidade acadêmica.

Primeiramente será apresentado o modelo à gestão institucional para análise da proposta. Tanto para a equipe responsável pelo planejamento (SECPLAN) quanto para a área da pós-graduação (pró-reitorias). Ao se chegar a um consenso e aprovação do uso da solução gerencial, esta será enviada à equipe de tecnologia e informação para desenvolvimento dos portais de acesso e banco de dados. O projeto terá como característica a simplicidade e facilidade. O intuito é gastar o mínimo de recursos (tempo, pessoas e despesas) possível para a implantação do objetivo deste trabalho.

Após essa parte de apresentação, será criado o NS, ligado à SECPLAN, com a equipe responsável e as rotinas de cada integrante. Feito isso, há a necessidade de se testar a ferramenta com projetos pilotos, a fim de se conhecer toda rotina e minimizar os impactos na ocorrência de erros.

Após a fase de testes e validação da eficiência da solução, haverá a disponibilização de acesso a todos os gestores e pesquisadores bem como a divulgação à sociedade acadêmica dos manuais com as rotinas necessárias para cadastro, acompanhamento e gestão dos resultados das pesquisas. Além do ambiente institucional, essa pesquisa pode contribuir com a divulgação dos resultados das pesquisas para toda a sociedade, como por exemplo, outras IFES ou instituições públicas que passam pelos problemas resolvidos nos trabalhos.

#### **5.4 Análise da Proposta de Intervenção à Luz da Teoria**

Como mencionado, a proposta de intervenção busca estreitar a relação entre os gestores e pesquisadores das IFES para que as pesquisas não fiquem somente no campo da teoria mas avancem para a prática. A teoria que versa sobre a gestão baseada em evidência mostra que cada vez mais esse tema é discutido nas pesquisas acadêmicas, porém, ainda é uma realidade a existência de gestores que não usam as evidências produzidas para tomada de decisão, preferindo o uso somente da experiência adquirida no cargo.

Rousseau, Briner e Denyer (2012), destacam que uma importante área a se analisar é a veracidade dos dados que compõem as evidências produzidas, uma vez que esse diagnóstico ajuda a saber se realmente aconteceram os fatos relatados na pesquisa. Para essa situação, a solução gerencial propõe que os dados sejam inseridos somente por seus responsáveis, com a gestão feita pela equipe do NS, instituída pela organização e composta por técnicos que possuem capacidade e que se responsabilizam pelos atos administrativos realizados.

Lopes (2010) declara em seus estudos que decisões são tomadas com respeito a um problema, uma necessidade ou um objetivo, e que esses apresentam diferentes graus de dificuldade. Essa prática será feita na solução gerencial também pela equipe do NS, que analisará as demandas colocadas pela gestão, bem como as pessoas e trabalhos inseridos pelo campo da pesquisa, no intuito de relacionar ambas as partes, priorizando as necessidades mais urgentes da organização naquele momento. Nessa parte, vê-se o motivo da necessidade de se

vincular o NS à secretaria de planejamento da instituição, para que os objetivos organizacionais possam ser relacionados às pesquisas desenvolvidas pela UFG.

Côrtes, Oliveira e Lara, (2018) afirmam que a transparência é fundamental para a gestão das evidências produzidas. Na terceira parte da solução gerencial (informação), a transparência é bastante explorada, no intuito de realmente mostrar como está o desenvolvimento das pesquisas cadastradas. Para isso, é fundamental que as atribuições designadas para a equipe tenham um caráter técnico, para que os relatórios produzidos possam ajudar gestores e pesquisadores no desenvolvimento das pesquisas em prol da própria instituição.

Em relação à gestão do conhecimento, Santos (2008) destaca que o saber pode ser representado segundo três formas: Sabedoria/Competência; Conhecimento/Aprendizagem e Habilidades/Experiência. A solução gerencial aborda essa temática ao reunir em um só ambiente o conhecimento produzido pelos pesquisadores e as habilidades dos gestores. O intuito é estreitar o relacionamento entre as partes que hoje, como visto no diagnóstico da pesquisa, ainda é distante.

O estudo de Graham (2006), aponta que um sistema de gestão do conhecimento, busca monitorar e avaliar o saber produzido, a fim de utilizar essas informações sempre que necessário. A solução gerencial proposta, visa colocar em prática os resultados obtidos nas pesquisas, fazendo assim que o conhecimento seja validado. Após isso, novas interpretações podem ser feitas, e dessa forma, mais conhecimento também pode ser criado, fazendo com que o ciclo, proposto pelo autor, seja refeito frequentemente.

## 6. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

A partir do desenvolvimento desta pesquisa, foi possível perceber, tanto pelo referencial teórico, quanto pelos resultados, que existe uma distância entre a pesquisa e a gestão institucional. Na tentativa de solução desse problema, esse estudo propõe a criação de uma solução gerencial que reúna ambas as áreas dentro das IFES. Partindo desse princípio, foi proposto uma contribuição social deste trabalho.

Em relação à contribuição social, essa pesquisa possui três pontos de abordagem: o primeiro em relação a efetividade das pesquisas, o segundo quanto à motivação e satisfação dos envolvidos e o terceiro quanto à qualificação do setor e do servidor envolvido no projeto.

Quanto à efetividade das pesquisas, o principal objetivo desse trabalho é fazer com que os projetos desenvolvidos dentro das IFES, e que possuem como escopo a própria instituição, sejam realmente implementados. Hoje há uma quantidade significativa de pesquisas que são produzidas, porém, não usadas ou não aplicadas pela gestão.

Tempo, recursos financeiros e de pessoal são gastos todos os anos com o desenvolvimento das pesquisas com relação à gestão institucional, e isso não é um problema. Porém, quando esse estudo é deixado de lado, ou não é usado, aí sim é criada uma dificuldade. Como solução, há a necessidade de se acompanhar o desenvolvimento desses projetos, com o intuito de facilitar tanto a comunicação dos envolvidos, como a implementação dos resultados encontrados. Com isso, o trabalho se torna efetivo.

O termo efetividade quer dizer que houve uma mudança significativa na realidade (impacto) onde se desenvolveu determinada situação. Enquanto eficiência e eficácia se limitam ao uso dos recursos de forma racional, da melhor forma, com o menor tempo e menor esforço, a efetividade se preocupa com a evolução dos indicadores de desempenho, saindo de determinado ponto e chegando a outro melhor.

Portanto, ao se desenvolver propostas que realmente são acompanhadas e aplicadas, que alinhem em um mesmo propósito, gestores e pesquisadores, as pesquisas tendem a ser mais efetivas, gerando impacto na rotina tanto das pessoas quanto dos lugares que estiverem relacionados ao estudo.

O segundo ponto de contribuição é quanto a motivação e a satisfação das pessoas envolvidas, os chamados *stakeholders*. Ao se desenvolver um curso de pós-graduação, há uma expectativa do discente que, durante ao menos dois anos, se dedicou em realizar a pesquisa e propor soluções para um problema encontrado. Caso o estudo seja ignorado, ou menosprezado, o pesquisador pode se sentir desmotivado em continuar tal pesquisa, ou contribuir para o desenvolvimento desta, mesmo após a conclusão do curso.

Essa satisfação pode ser melhorada caso exista o reconhecimento do uso dos resultados propostos pela pesquisa e envolvimento desses pesquisadores com a gestão institucional no desenvolvimento dos projetos. Ao se relacionar os campos da academia e da gestão, por meio do objetivo proposto, que tem a ganhar é a própria instituição que possuirá de um lado, gestores com suas demandas (metas, problemas e necessidades) sendo atendidas, e, portanto, com sentimentos de reconhecimento, e de outro lado, pesquisadores satisfeitos com a aplicação dos resultados que foram propostos durante o trabalho da pós graduação.

Em relação ao terceiro ponto, é possível destacar que com a aplicação dos resultados das pesquisas dentro da UFG o setores sofrerão um impacto positivo, pois os trabalhos tendem a resolver problemas reais que afetam o desempenho (operacional, físico, emocional, etc) das equipes. Além disso, o servidor que consegue estudar, pesquisar, propor uma mudança e aplicar o que foi aprendido fica mais capacitado para desenvolver suas atividades dentro da administração pública, colaborando não só com seu auto-desenvolvimento mas com toda a instituição.

Portanto, este estudo possui uma contribuição considerável ao ser aplicado na prática. Por meio do desenvolvimento da solução gerencial, tanto a própria instituição, quanto as pessoas envolvidas, podem usufruir do que foi proposto no objetivo principal.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão baseada em evidência, desde a década de 80, tem sido uma parte da administração explorada por diversos autores nas pesquisas acadêmicas. O seu uso tem sido evidenciado nos últimos anos, principalmente na realidade médica, tendo em vista a pandemia causada pelo COVID no ano de 2020. Essa busca por conhecimento no campo da pesquisa para uso na prática é de suma importância para que as ações sejam tomadas com base em fatos e dados, deixando de ser usada somente a experiência (adquirida ao longo dos anos) dos profissionais, ou as forças políticas que sempre permearam nas gestão institucional da administração pública.

Essa pesquisa teve como principal objetivo a proposta de criação de uma solução gerencial que associe as necessidades de gestores que atuam na administração pública (em IFES) e a pesquisa desenvolvida nessas mesmas instituições.

Quanto à literatura usada, essa pesquisa teve duas abordagens principais, os conceitos da gestão baseada em evidência e da gestão do conhecimento. Primeiramente foi verificado que o uso das evidências produzidas na pesquisa científica pelos gestores organizacionais é um tema recente, que somente após a década de 80 foi discutido em maior volume por pesquisadores. Além disso, ficou evidente nos achados que os dirigentes preferem usar como critério para a tomada de decisão, suas experiências anteriores ou opiniões de conhecidos da profissão. O uso dos produtos científicos é baixo, porém, essa discussão tem evoluído nos artigos produzidos na atualidade.

Para que as decisões a respeito de políticas públicas sejam transparentes e mais ainda, as evidências que as compõem, estejam disponíveis ao público, é necessário que as escolhas sejam analisadas tecnicamente e que essas estejam disponíveis aos interessados. Portanto, infere-se que existe um caminho longo para que os dados científicos, a técnica e a equidade tenham mais influência nas decisões dos administradores públicos.

Em relação à gestão do conhecimento, foi possível perceber que para dados e informações serem transformados em ações, há um fluxo do conhecimento a ser respeitado. Graham (2006) mostra que o ciclo passa pela identificação do problema, diagnósticos da situação, obtenção do conhecimento, síntese e produção de instrumentos/produtos e por fim, a avaliação do que foi realizado.

Este ciclo, caso seja aplicado, gera uma sequência de ações que fazem com que o conhecimento produzido seja constantemente avaliado, e assim, tornando a chance de aplicação dos resultados desses estudos cada vez maior.

No tocante ao estudo de caso, essa pesquisa teve como objetivo analisar o uso dos resultados das pesquisas de um curso de pós-graduação da UFG, realizando um diagnóstico acerca da aplicação dos produtos desses trabalhos pela instituição.

Mais de 40% dos gestores não sabem se foi desenvolvido alguma uma pesquisa em seu órgão, sendo que essa unidade teve pesquisa do Profiap. Grande parte (38,5%) desses gestores disseram que as pesquisas não foram aplicadas em sua totalidade, dando “0%” como nota para o estágio atual da aplicação. Mais de 30% votaram que o estágio de implantação ainda está entre 25% e 50%. A partir disso, tem-se então que mais de 68% dos respondentes, percebem que as pesquisas estão abaixo da metade no estágio em implantação.

Essa visão da não aplicação das pesquisas também se repete nos levantamentos feitos com os pesquisadores (tanto discentes quanto os orientadores). Mais de 90% dos orientadores, que responderam os questionários, acham que as pesquisas estão abaixo dos 50% quanto ao nível de aplicação na prática. Essa percepção está presente em mais de 82% dos discentes. Portanto, é possível considerar que existem grandes lacunas para que as pesquisas saiam do âmbito da teoria e alcancem a aplicação na realidade dos órgãos da instituição.

Como sugestão para trabalhos futuros para esse campo do diagnóstico, espera-se que análises sejam realizadas junto às pesquisas desenvolvidas dentro do curso Profiap que tiveram aplicação em outros órgãos da administração pública. Essa foi uma parte que ficou fora do escopo deste trabalho, mas que possui potencial de estudo. O curso, por possuir a característica de criar uma intervenção tecnológica e social na administração pública, proporciona o desenvolvimento de trabalhos que podem ser realmente aplicados na prática.

Outro ponto a ser abordado é a análise feita dentro da UFG quanto aos sistemas, órgãos, unidades e servidores. A instituição, em seu PDI, expõe como meta a implementação de um escritório de projetos para apoio da pesquisa, inovação e transferência de tecnologia. Porém, é possível perceber que essa equipe, ligada ao planejamento, está voltada apenas para os projetos institucionais, não se vinculando ao campo das pesquisas. Além disso, os gestores institucionais não sabem que o curso do Profiap pode auxiliá-los em seus desafios do dia a dia.

Como sugestão de trabalhos futuros quanto ao aspecto organizacional, sugere-se que a UFG realize eventos e reuniões periódicas, no intuito de relacionar as atividades desse curso e os tomadores de decisão da organização, principalmente, junto com o produto final dessa pesquisa (solução gerencial), a fim de aproximar as duas partes.

Em relação à contribuição deste estudo para a UFG, foi proposta uma solução gerencial que reúna em um só local as demandas vindas da gestão institucional, juntamente com as ideias, pessoas e conhecimentos contidos no campo da pesquisa da própria organização. Assim, propôs-se um sistema em formato *web*, composto por um portal de acesso de gestores e pesquisadores, um banco de dados e uma plataforma de emissão de relatórios.

Outra parte dessa solução gerencial é o núcleo de controle/suporte de projetos. Essa importante unidade, será responsável pela gestão do cadastro das demandas e dos envolvidos nas pesquisas, bem como as ações, prazos e também os responsáveis pelos estudos. É sempre importante lembrar que as evidências produzidas pelas pesquisas são de responsabilidade de seus pesquisadores e gestores, porém, o NS auxiliará no monitoramento desse conhecimento produzido, aumentando as chances de sucesso dos estudos.

A proposta se resume em uma sistemática para cada uma das partes da solução gerencial - cadastro, acompanhamento e informação. A parte de cadastro será realizada pelos interessados, seja da gestão ou da pesquisa. O segundo segmento é o acompanhamento feito pela equipe do NS. Haverá a gestão dos dados informados pelos gestores e pesquisadores, a fim de relacioná-los, e caso haja alguma afinidade, gerir os resultados produzidos junto aos envolvidos, na tentativa de sua aplicação na prática.

O terceiro e último passo da solução é a informação. Essa parte é composta pela emissão de relatórios com base nos bancos de dados existentes dentro da ferramenta. Periodicamente essas apresentações serão enviadas aos gestores, com gráficos e dados que informam a quantidade de pesquisas cadastradas, as áreas desses estudos, estimulando o uso dessas pesquisas pela gestão. Do mesmo modo, as demandas dos gestores serão compiladas e informadas à área de pesquisa da UFG, terminando assim o fluxo de comunicação da solução gerencial.

A principal limitação encontrada para a implementação da proposta é criar o NS que se responsabilizará pelas demandas. Em um contexto de restrição de recursos devido à

pandemia do COVID-19 (anos de 2020 e 2021) que impactou a arrecadação e consequentemente as programações orçamentárias da união, não há previsão de novos concursos para a UFG, o que pode inviabilizar a designação da equipe a curto prazo. O que pode ser feito é a adequação de rotinas de pessoas que já trabalham na instituição, para cumprimento das atribuições da estrutura proposta. É importante salientar que essa análise limitou-se à avaliação de cenários, visto que não houve implementação até o momento da proposta.

As demais adequações de fluxos passam pelo convencimento da administração da UFG em usar a solução gerencial e também pela divulgação e aderência do público alvo (pesquisadores e gestores) da instituição.

Em relação aos trabalhos futuros da proposta de intervenção, entende-se como oportunidade a expansão dessa solução para outras IFES, tendo em vista que o modelo é facilmente customizado devido sua baixa complexidade. As duas únicas exigências para aplicação da solução gerencial é o desenvolvimento em ambiente *web* e a institucionalização do NS.

A primeira parte não é algo difícil, uma vez que a maioria das IFES possuem já um órgão responsável pelo desenvolvimento de recursos computacionais. O NS pode ser complicado de se implementar pelo mesmo motivo explicado para a UFG, mas caso a gestão entenda que o custo benefício seja bom, também não há grandes dificuldades em realizar alterações nas rotinas e fluxos de trabalhos para a implantação da solução.

A partir das considerações realizadas, destaca-se que a principal contribuição deste trabalho é a proposta da solução gerencial, que estreita a relação entre o campo da pesquisa e da gestão dentro das IFES. Pelo que foi visto tanto na literatura quanto no diagnóstico, em relação às tomadas de decisão, os gestores ainda preferem usar a experiência adquirida no cargo, do que as evidências de pesquisas sobre o tema.

Ao se relacionar essas partes que hoje estão afastadas, a chance da propagação do conhecimento produzido aumenta, aumentando também as oportunidades de aplicação dos resultados na prática. Isso pode fazer com que as pesquisas já iniciem com propósitos de aplicações reais e resultados efetivos, que melhorem a situação da administração pública.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATISTA, F. F. *Elaboração de indicadores de desempenho institucionais*. São Paulo: Instituto Serzedelo Correa, 1999.
- BATISTA, Fábio Ferreira. *O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)*. Brasília, DF: IPEA, 2006.
- BATISTA, F. F. *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Rio de Janeiro: IPEA, 2012
- BRINKMAN, P. (1981). Factors affecting instructional costs at major research universities. *Journal of Higher Education* 52: 265–79.
- BELOKUROVS, F. C.; BORTOLUZZI, S. C.; SILVA, P. M. L. da. Vantagens e Dificuldades na Gestão do Desempenho Organizacional: Percepção de Gestores de PMEs Brasileiras e Portuguesas. *Gestão & Planejamento*, v. 18, p. 291–310, 2017.
- CARVALHO, G.M.R.; TAVARES M.S. *Informação & Conhecimento, Uma Abordagem Organizacional*. Qualitymark.2001.
- BELLONI, M. L. *Educação a Distância*. 6. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2006.
- BRINER, R. B.; DENYER, D.; ROUSSEAU, D. M. Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time. *Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 4, p. 19–32, 2009.
- BRINER, R. B., & DENYER, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. In D. ROUSSEAU(Ed.), *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management: Companies, Classrooms, and Research* (pp. 112-129). (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press.
- CÔRTEZ, Pâmela de Rezende; OLIVEIRA, André Matos de Almeida; LARA, Fabiano Teodoro de Rezende. Políticas públicas baseadas em evidências comportamentais: reflexões a partir do Projeto de Lei 488/2017 do Senado. *Rev. Bras. Polít. Públicas*, Brasília, v. 8, nº 2, 2018 p.428-454
- COELHO, E. M. *Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público*. Revista do Serviço Público, 2004.
- CURTY, M. G.; BOCCATO, V. R. C. O artigo científico como forma de comunicação do conhecimento na área de ciência da informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.

10, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36843>>. Acesso em dezembro de 2020

DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, M. C., TAKAHASHI, R. F., & BERTOLOZZI, M. R. Systematic review: general notions. *Revista Da Escola De Enfermagem Da USP*, 45(5), 1260-1266. 2011.

DE MOURA, J. M.; SERAFINI, P. G. Escritórios de Gerenciamento Projetos (EGP): práticas de Implementação de PMOs em Universidades Federais Brasileiras. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2019.

ESCOBAR, H. 15 universidades públicas produzem 60% da ciência brasileira. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/politicas-cientificas/15-universidades-publicas-produzem-60-da-ciencia-brasileira/>. Acesso em 10 de setembro de 2018.

FALCONI, V. C. TQC-Controle Qualidade Total (no estilo japonês). Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia, UFMG: Block, RJ, 1992.

FAHEY Liam; PRUSAK Laurence. The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, v. 40, n. 3, 1998, p. 265-276

FREITAS, H. M. R. de; MARCOLIN, C. Decision-Making in Management Area From Evidenced-Based Theory: a Systematic Literature Review. *Proceedings of the 13th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management*, v. 13, p. 3845–3862, 2016.

FREIRE, F.; CRISÓSTOMO, V. L.; CASTRO, J. E. G. de. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES. *Revista Produção Online*, Florianópolis, v. 7, n. 4, p. 5-25, jul. 2008.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAHAM ID, L. J.; Harrison MB, S. S.; Tetroe J., Caswell W, Robinson N. Lost in knowledge translation: time for a map? *Continental Education Health Prof.* 2006 Winter;26(1):13-24.

GRATERON, I. R. G. Utilização de indicadores no setor público. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

GALLO, H. J.; SANTIAGO, C. M.; ROBIM, M. J.; SOUSA, M. R. - Aspectos Da Gestão Da Pesquisa Científica No Parque Estadual Da Ilha Anchieta – São Paulo, Brasil, 2014.

HERMINDA, P. M. V.; ARAÚJO, I. E. M. Elaboração e validação do instrumento de enfermagem. Ver. Bras. Enferm. Brasília, v. 59, n.3 – p. 314-320, mai.-jun. 2006.

SOUZA, Irineu Manoel. Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. Tese, 2009.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LINS, Sérgio. Transferindo o conhecimento tácito: uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: e-papers, 2003.

LIMA, M. H. "No Brasil, 80% das pesquisas em educação são desconsideradas pela comunidade acadêmica". Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/educacao/no-brasil-80-das-pesquisas-em-educacao-sao-desconsideradas-pela-comunidade-academica/>. Acesso em 13 de setembro de 2020

KEELING, R.; Branco, R. H. F. (2019), “Gestão de Projetos: uma abordagem global”. 4. ed. São Paulo: Saraiva, p. 302.

LINS, Sérgio. Transferindo o conhecimento tácito: uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: e-papers, 2003.

LOPES, E. C. ECoCADe: Um framework conceitual para apoiar tomadas de decisão baseadas em evidências, contexto e casos. Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, 2010.

MATIAS P. J. Manual de metodologia da pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, L.E.V. Gestão do conhecimento: conceitos e aplicações. São Paulo: América, 2003.

NORA, R. D. Análise da relação entre os indicadores de desempenho das Universidades Federais da região do sul do Brasil e os resultados obtidos no índice geral de cursos (IGC).

2014. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014.

NUINTIN, A.A. Eficiência da aplicação de recursos públicos nas universidades federais - Tese – Lavras : UFLA, 2014.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. . The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press, 1995.

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.38, n.1, 229-241, 2012.

PLANO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, RELATÓRIO FINAL 2016, 2017. Brasil. Brasília: CAPES. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/relatorios/231117-Relatorio-PNPG-Final-2016-CS.pdf>>. Acesso em abril de 2020.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. Evidence-Based Management. Harvard Business Review, p. 1-13, 2006.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROFIAP. Regulamento do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. 2016. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/sobre-o-curso/documentos-e-regulamentos>>. Acesso em março de 2021.

RODRIGUES, C. S. C.; SOARES, F. S. F. Revista Gestão e Org, v. 16, Edição Especial, 2018. p. 264-278.

SANTOS, Simone Pereira dos. Nível de maturidade e práticas correntes em gestão do conhecimento: o caso da Diretoria do Tesouro Estadual de Santa Catarina (DITE). Florianópolis, 2015.

SILVA, Antônio Raimundo Amorim da. A Gestão do Conhecimento Aplicada à Administração Pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 5-13, Março de 2018.

TADACHI, N. T.; FLORES, M. C. X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TRANFIELD, D.; DENYER, D. e SMART, P. (2003). Toward a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, n. 14, p.207-222. DOI: 10.1111/1467-8551.00375.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG). Disponível em: <<https://www.ufg.br>>. Acesso em março de 2021.

VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 18, n. 38, p. 87–106, 2013.

VALENTIM, G. M. FERREIRA, M. A. DALTO, J. L. A Gestão do Conhecimento na Administração Pública. X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Dez. 2020.

VALERIANO, D. L. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. Makron Books. São Paulo, 2001. Edição 2008.

WOOD JR., T.; SOUZA, R. J. de. Os caminhos da pesquisa em administração em busca da relevância perdida. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 26, n. 90, p. 535-557, 2019.

YIN, R.K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

ZUCATTO, L. C. et al. Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública.

## 9. ANEXOS

### a. Aprovação Comitê De Ética



#### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

##### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DOS RESULTADOS NAS PESQUISAS DO PROFIAP NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

**Pesquisador:** LUIZ LEONARDO OLIVEIRA DA PAIXAO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 34058620.0.0000.5083

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Goiás

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

##### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.218.877

##### Apresentação do Projeto:

**Título da Pesquisa:** PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DOS RESULTADOS NAS PESQUISAS DO PROFIAP NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Pesquisador Responsável:** LUIZ LEONARDO OLIVEIRA DA PAIXAO. **N. CAAE:** 34058620.0.0000.5083. **Instituição Proponente:** Universidade Federal de Goiás. **Membro da Equipe de Pesquisa:** MAICO RORIS SEVERINO.

Trata-se de uma pesquisa de mestrado que tem como enfoque o diagnóstico sobre a utilização, ou não, por parte dos gestores, dos resultados de pesquisas desenvolvidas no âmbito da própria Instituição de ensino. A utilização dos resultados de pesquisa pode propiciar uma melhora da gestão em relação à solução de problemas reais da própria Universidade Federal de Goiás. Por se tratar de um mestrado profissional, o produto será o desenvolvimento de ferramenta para gestão dos resultados das pesquisas do PROFIAP.

##### Objetivo da Pesquisa:

###### Objetivo Primário:

Desenvolver uma ferramenta de gestão dos resultados das pesquisas do PROFIAP-UFG que permita monitorar o conhecimento e utilização desses resultados pelos gestores da própria universidade.

###### Específicos:

**Endereço:** Pr3-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2  
**Bairro:** Campus Samambaia, UFG **CEP:** 74.690-070  
**UF:** GO **Município:** GOIANIA  
**Telefone:** (62)3521-1215 **E-mail:** cep.ppi@ufg.br



Continuação do Pensar: 4.210.077

- Identificar e analisar os trabalhos desenvolvidos no âmbito do PROFIAP-UFG;
- Conhecer e mensurar a aplicação dos resultados das pesquisas executadas no âmbito do PROFIAP-UFG pelos departamentos relacionados às pesquisas;
- Estudar a implementação quanto a utilização dessa ferramenta como política de pesquisa da universidade.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

O pesquisador salienta que há possibilidade de desconforto ao responder o questionário. Como benefícios, haverá o desenvolvimento do diagnóstico da situação da aplicação dos resultados das pesquisas do Profiap nos órgãos/unidades da UFG, bem como a criação de um sistema de gerenciamento de resultados de pesquisas por meio de indicadores de desempenho.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Para a coleta de dados serão aplicados questionários a gestores, orientadores e orientandos que desenvolveram pesquisas no PROFIAP. Os questionários serão enviados on line. Os instrumentos foram apresentados e abordam questões sobre o perfil do respondente, idade, formação, vinculação à UFG, tema de pesquisa, se a gestão teve conhecimento da pesquisa, se a demanda da pesquisa emerge do próprio órgão ou se os resultados de pesquisas desenvolvidas foram aplicados na gestão, dificuldades no desenvolvimento da pesquisa. A coleta de dados está prevista para o mês de outubro de 2020.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Foram apresentados os seguintes documentos: Projeto de pesquisa, Termo de Compromisso devidamente assinado por orientador e orientando, Folha de Rosto assinada, Termo de Anuência da UFG (via SEI, assinada pelo Reitor), TCLE. O TCLE está escrito de forma clara, garante sigilo, possibilidade de ligação a cobrar, possibilidade de indenização em casos previstos em lei.

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

As pendências anteriores foram resolvidas (retrada da menção a entrevistas no TCLE, pois serão aplicados apenas os questionários como instrumento de coleta de dados; adequação do cronograma para aguardar a análise do atendimento de pendências pelo CEP). Dessa forma, o projeto encontra-se adequado às normas da ética em pesquisa com seres humanos.

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

Informamos que o Comitê de Ética em Pesquisa/CEP-UFG considera o presente protocolo APROVADO, o mesmo foi considerado em acordo com os princípios éticos vigentes. Reiteramos a

Endereço: Pr5-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2  
 Bairro: Campus Samambaia, UFG CEP: 74.690-970  
 UF: GO Município: GOIÂNIA  
 Telefone: (62)3521-1215 E-mail: cep.ppi@ufg.br



Continuação do Parecer: 4.218.877

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

GOIANIA, 17 de Agosto de 2020

---

Assinado por:  
João Batista de Souza  
(Coordenador(a))

## **b. Termo De Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “**PROPOSTA DE UMA SOLUÇÃO GERENCIAL PARA O USO DOS RESULTADOS DE PROJETOS DE PESQUISA**”. Meu nome é Luiz Leonardo Oliveira da Paixão, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é **Políticas Públicas: Formulação e Gestão**. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra ficará comigo.

Esclareço que em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail (luizleonardo3@gmail.com) e, através do seguinte contato telefônico: 62 9 9103-9461, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62)3521-1215, que a instância responsável por dirimir as dúvidas relacionadas ao caráter ético da pesquisa.

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG) é independente, com função pública, de caráter consultivo, educativo e deliberativo, criado para proteger o bem-estar dos/das participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, visando contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos vigentes.

O principal objetivo desta pesquisa é desenvolver uma ferramenta de gestão dos resultados das pesquisas do PROFIAP-UFG que permita monitorar o conhecimento e utilização desses resultados pelos gestores da própria universidade.

Serão utilizados como instrumentos de coleta de dados a aplicação de questionários no intuito de diagnosticar qual a situação da implementação dos resultados das pesquisas do PROFIAP-UFG pelos departamentos da própria instituição. O tempo desse procedimento será de aproximadamente 15 (quinze) minutos. Você tem direito ao ressarcimento das despesas decorrentes da cooperação com a pesquisa, inclusive transporte e alimentação, se for o caso, e a pleitear indenização em caso de danos, conforme previsto em Lei. Se você não quiser que seu nome seja divulgado, está garantido o sigilo que assegure a privacidade e o anonimato.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas. Existe um desconforto e risco mínimo para quem responde o questionário, devido ao tempo despendido na execução das respostas. Os benefícios acadêmicos e sociais decorrentes da participação na pesquisa serão a contribuição para a melhoria na gestão dos resultados das pesquisas desenvolvidas pelo PROFIAP-UFG.

Durante todo o período da pesquisa e na divulgação dos resultados, sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de alguma forma, identificá-lo, será mantido em sigilo. Todo material ficará sob minha guarda por um período mínimo de cinco anos.

Pode haver também a necessidade de utilizarmos sua opinião em publicações, faça uma rubrica entre os parênteses da opção que valida sua decisão:

- (     ) Permito a divulgação da minha opinião nos resultados publicados da pesquisa.
- (     ) Não permito a divulgação da minha opinião nos resultados publicados da pesquisa.

Solicito autorização para utilização dos dados em pesquisas futuras. Para validar sua decisão, faça uma rubrica entre os parênteses abaixo:

- (     ) Permito utilizar esses dados para pesquisas futuras.
- (     ) Não permito a utilização desses dados para pesquisas futuras.

Declaro que os resultados da pesquisa serão tornados públicos, sejam eles favoráveis ou não.

## 1.2 Consentimento da Participação na Pesquisa:

Eu, ....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado **“PROPOSTA DE UMA SOLUÇÃO GERENCIAL PARA O USO DOS RESULTADOS DE PROJETOS DE PESQUISA”** . Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo (a) pesquisador responsável **Luiz Leonardo Oliveira da Paixão** sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Goiânia, ..... de ..... de .....

---

Assinatura por extenso do(a) participante

---

Assinatura por extenso do(a) pesquisador(a) responsável

Inserir caixa  
para coleta de  
digital para  
participante  
iletrado

Se o (a) participante for iletrado (a), acrescentar local para assinatura de duas testemunhas

## 10. APÊNDICE

### a. Questionário Gestor

1. Qual é seu departamento/órgão/unidade (escreva por extenso)?
  
2. Qual sua formação acadêmica?
  - a. Ensino Médio
  - b. Ensino superior Incompleto
  - c. Ensino Superior Completo
  - d. Especialização
  - e. Mestrado
  - f. Doutorado
  
3. Qual é a área de sua formação? (Escreva por extenso)  

---
  
4. Qual sua Idade (18 a 25) (26 a 35) (36 a 45) (46 a 60) (60 ou mais)
  
5. A quanto tempo você tem ligação com o departamento/órgão/unidade? (meses ou anos)
  
6. Você teve conhecimento se já foi realizada alguma pesquisa acadêmica/científica da UFG em seu departamento?
  
7. Qual foi a área da pesquisa?
  - a. Finanças b. Pessoas c. Meio Ambiente d. Educação e. Gestão Social

8. Você (ou sua equipe do departamento/órgão/unidade) teve contato com o(s) pesquisador(es)?
9. Qual a nota que você dá para a interação entre vocês durante a pesquisa?
- (nota de 0 a 10 e não se aplica)
  - Justifique a sua nota.
  - \_\_\_\_\_
10. A demanda da pesquisa surgiu por qual via?
- Departamento/órgão/unidade
  - Pesquisadores
11. Qual sua percepção sobre a aplicabilidade dos resultados dessa pesquisa no departamento/órgão/unidade?
- (nota de 0 a 10 e não se aplica)
  - Por quê?
12. Se a pesquisa é aplicável, em sua opinião, qual a porcentagem de implementação dos resultados da pesquisa no atual momento?
- (0; 25%; 50%; 75%)
  - Por quê?
13. Você solicitaria outra pesquisa para resolução de algum problema aos pesquisadores da UFG caso fosse possível?
- Sim
  - Não
14. Escreva o que você acha que a pesquisa ajudou no departamento/órgão/unidade.

15. Quais as principais dificuldades que você encontrou durante essa pesquisa?

**b. Questionário Pesquisador**

1. Qual é o departamento/órgão/unidade em que você atuava durante a pesquisa (escreva por extenso)?
2. Qual sua formação acadêmica?
  - a. Nível Técnico
  - b. Graduação
  - c. Mestrado
  - d. Doutorado
3. Qual sua Idade (18 a 25) (26 a 35) (36 a 45) (45 a 60) (60 ou mais)
4. O gestor do departamento/unidade em que você fez sua pesquisa teve conhecimento sobre a mesma?  
Sim, Não, Parcialmente
5. O gestor deu abertura para o desenvolvimento dessa pesquisa?
6. Qual a área da pesquisa?
  - a. Finanças b. Pessoas c. Meio Ambiente d. Educação e. Gestão Social.
7. Qual sua percepção sobre a aplicabilidade dos resultados dessa pesquisa no departamento/órgão/unidade?
  - a. (nota de 0 a 10 e não se aplica)
  - b. Por quê?

8. Se a pesquisa é aplicável, em sua opinião, qual a porcentagem de implementação dos resultados da sua pesquisa?
  - a. (0; 25%; 50%; 75%)
  - b. Por quê?
  
9. Se a UFG tivesse um sistema que indicasse as demandas dos departamentos/órgãos/unidades, seria útil para a definição de objetivos de pesquisa? Justifique.
  - a. Sim
  - b. Não
  - c. \_\_\_\_\_
  
10. Escreva o que você acha que a sua pesquisa ajudou no departamento/órgão/unidade.
  
11. Quais as principais dificuldades que você encontrou durante essa pesquisa?

**c. Questionário Orientador**

1. Qual é seu departamento/órgão/unidade (escreva por extenso)?
  
2. Qual sua formação acadêmica?
  - a. Nível Técnico
  - b. Graduação
  - c. Mestrado

d. Doutorado

3. Qual sua Idade (18 a 25) (26 a 35) (36 a 45) (45 a 60) (60 ou mais)
4. Você teve contato com o gestor do setor/unidade em que a pesquisa do seu orientando foi desenvolvida?
5. Você sabe se houve uma abertura para o desenvolvimento da pesquisa por parte do gestor?
  - a. Sim, Não , Parcial
6. Qual a área da pesquisa?
  - a. Finanças b. Pessoas c. Meio Ambiente d. Educação e. Gestão Social
7. Qual sua percepção sobre a aplicabilidade dos resultados dessa pesquisa no departamento/órgão/unidade?
  - a. (nota de 0 a 10 e não se aplica)
  - b. Por quê?
8. Se a pesquisa é aplicável, em sua opinião, qual a porcentagem de implementação dos resultados da sua pesquisa?
  - a. (0; 25%; 50%; 75%)
  - b. Por quê?
9. Se a UFG tivesse um sistema que indicasse as demandas dos departamentos/órgãos/unidades, seria útil para a definição de objetivos de pesquisa?
  - a. Sim

b. Não

10. Escreva o que você acha que a sua pesquisa ajudou no departamento.

11. Quais as principais dificuldades que você encontrou durante essa pesquisa?