

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ – UNIFEI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARLENE REIS SILVA

**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NO IFSULDEMINAS:
PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO ESTRATÉGICA DO PROCESSO
ORGANIZACIONAL BASEADA EM PRÁTICAS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

ITAJUBÁ – MG
2023

MARLENE REIS SILVA

**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NO IFSULDEMINAS:
PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO ESTRATÉGICA DO PROCESSO
ORGANIZACIONAL BASEADA EM PRÁTICAS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Empreendedorismo e Inovação

Orientadora: Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves

ITAJUBÁ – MG
2023

MARLENE REIS SILVA

**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NO IFSULDEMINAS:
PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO ESTRATÉGICA DO PROCESSO
ORGANIZACIONAL BASEADA EM PRÁTICAS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves (Orientadora)
Universidade Federal de Itajubá (Unifei)

Prof.^a Dra. Andréa Aparecida da Costa Mineiro
Universidade Federal de Itajubá (Unifei)

Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza
Universidade Federal de Alfenas (Unifal)

Prof. Dr. Thiago de Sousa Santos
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
(IFSULDEMINAS)

ITAJUBÁ – MG
2023

DEDICATÓRIA

Aos que aceitam e vivenciam a função de fiscalizar contratos, servidores ímpares que contribuem com a missão de prestar serviços de qualidade.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que me permitiu viver este sonho, traçando caminhos que sequer imaginava. Obrigada pela nossa conquista.

Aos colegas do Campus Poços de Caldas, que acreditaram em mim, incentivaram, participaram da pesquisa, e principalmente por ouvirem as minhas preocupações.

Aos colegas de turma, turma parceira, dedicada, onde encontrei amizade, apoio e tranquilidade.

Aos professores da Unifei que dividiram seus conhecimentos, aguçaram a vontade de aprender e me permitiram viver a experiência de construir o conhecimento.

À orientadora Sandra Miranda Neves, pela atenção, por ter acreditado e confiado em mim durante o projeto. Seus conhecimentos fizeram grande diferença em cada detalhe deste trabalho.

À minha família, por me dar força, viver meus sonhos comigo e acreditar na minha formação.

Ao meu pequeno Stefan, meu pequeno companheiro de estudos, por entender do seu jeitinho e dividir seu tempo com os estudos da mamãe.

RESUMO

A terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra traz consigo a problemática da sua fiscalização, que pode levar à perda de conhecimentos tácitos importantes para a melhoria do processo. O conhecimento é um recurso valioso para o ambiente organizacional e as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir tanto para a retenção quanto para a transferência do conhecimento da melhor forma. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é propor uma sistemática para o processo de fiscalização de contratos terceirizados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) a partir da adoção de práticas de gestão do conhecimento. A pesquisa foi conduzida por meio do método de estudo de caso, tendo como unidade de análise o grupo de fiscais e gestores de contratos dos campi, composto por 78 servidores. Como resultados, foram identificados os fatores críticos de sucesso e melhores práticas da gestão do conhecimento para instituições federais de ensino superior; os principais desafios e dificuldades que interferem no exercício da função fiscalizatória; assim como foi identificada a expectativa e percepção dos fiscais acerca das práticas de gestão do conhecimento, de forma a obter as mais relevantes para a melhoria da atuação. Esses resultados serviram de embasamento para a elaboração do plano de ação para o IFSULDEMINAS, sendo uma oportunidade de melhoria para a fiscalização de contratos terceirizados. Como resultado técnico foi elaborado um manual de boas práticas de gestão do conhecimento para a fiscalização de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra aplicável às instituições federais de ensino superior.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização de Serviços. Fiscalização de Contratos. Práticas de Gestão do Conhecimento. Instituições Federais de Ensino Superior.

ABSTRACT

The outsourcing of services with exclusive dedication of labor brings with it the problem of its inspection, which can lead to the loss of important tacit knowledge for the improvement of the process. Knowledge is a valuable resource for the organizational environment and knowledge management practices can contribute both to retaining and transferring knowledge in the best way. In this context, the objective of this research is to propose a system for the inspection process of outsourced contracts of the Federal Institute of Education, Science and Technology of the South of Minas Gerais (IFSULDEMINAS) based on the adoption of knowledge management practices. The research was conducted using the case study method, having as the unit of analysis the group of inspectors and contract managers on the campuses, composed of 78 civil servants. As a result, critical success factors and best knowledge management practices for federal higher education institutions were identified; the main challenges and difficulties that interfere with the exercise of the inspection function; as well as the expectation and perception of inspectors about knowledge management practices, in order to obtain the most relevant ones for improving performance. These results served as a basis for the preparation of the action plan for IFSULDEMINAS, being an opportunity to improve the inspection of outsourced contracts. As a technical result, a manual of good knowledge management practices was prepared for the inspection of service contracts with exclusive dedication of labor applicable to federal institutions of higher education.

KEYWORDS: Outsourcing of Services. Contract Inspection. Knowledge Management Practices. Federal Institutions of Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Palavras-chave	33
Figura 2 – Cocitações	34
Figura 3 – <i>Clusters</i> formados	35
Figura 4 – Frequência de citações das ferramentas por ano	36
Figura 5 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública	44
Figura 6 – Fluxo metodológico da pesquisa	58
Figura 7 – Fluxo da Validação dos Instrumentos de Pesquisa Qualitativa	60
Figura 8 – Distribuição da amostra por unidade	63
Figura 9 – Campi de atuação dos respondentes	65
Figura 10 – Funções fiscalizatórias exercidas	66
Figura 11 – Vivência das atividades de fiscalização de contratos terceirizados	69
Figura 12 – Expectativas das práticas associadas à Gestão de Recursos Humanos	71
Figura 13 – Expectativas das práticas de Estruturação de Processos Organizacionais	72
Figura 14 – Expectativas das práticas de Tecnologia e Suporte	73
Figura 15 – Percepções das práticas associadas à Gestão de Recursos Humanos	74
Figura 16 – Percepções das práticas de Estruturação de Processos Organizacionais	75
Figura 17 – Percepções das práticas de Tecnologia e Suporte	75
Figura 18 – Barreiras à adoção das práticas de GC no processo de fiscalização	81
Figura 19 – Ciclo de construção do planejamento estratégico do IFSULDEMINAS	87
Figura 20 – Diretrizes estratégicas	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos selecionados para a revisão sistemática	21
Quadro 2 – Autores/Aspectos metodológicos/Abrangência das pesquisas	24
Quadro 3 – Processos de GC e autores	25
Quadro 4 – Contribuições da GC para melhoria das atividades no contexto das IES públicas	26
Quadro 5 – Implicações gerenciais de GC em IES públicas	28
Quadro 6 – Ferramentas/técnicas de GC	37
Quadro 7 – Fatores críticos de sucesso na GC em organizações públicas	41
Quadro 8 – Abordagens, características e observações	42
Quadro 9 – Etapas da elaboração do PDI	47
Quadro 10 – Atividades do fiscal de contratos SDEMO	52
Quadro 11 – Caracterização dos especialistas	61
Quadro 12 – Práticas de GC associadas ao processo de fiscalização de contratos	78
Quadro 13 – Características dos documentos do processo de fiscalização	79
Quadro 14 – Planejamento Estratégico 2024-2028	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Melhorias à experiência de fiscalização de contratos terceirizados	70
Tabela 2 – Comparativo expectativa e percepção	76
Tabela 3 – Comparativo expectativa e percepção por grupo	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Organização Asiática de Produtividade
BSC	<i>Balanced Scored Card</i>
CCT	Convenção Coletiva de Trabalho
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia da Produção
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFSULDEMINAS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
IMR	Instrumento de Medição do Resultado
IN	Instrução Normativa
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PROAD	Pró Reitoria de Administração e Planejamento
SDEMO	Serviços com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i> . Em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
WOS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Contexto e Relevância da Pesquisa	13
1.2	Objetivos.....	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Estrutura do texto	16
1.4	Publicações geradas	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.....	18
2.1.1	Práticas de gestão do conhecimento em instituições de ensino superior...29	
2.2	Implantação estratégica da GC para o desenvolvimento de processos organizacionais nas IFES	39
2.3	Fiscalização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra	47
2.3.1	Atividades de fiscalização e aporte legal.....	49
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1	Objeto de estudo	56
3.2	Classificação da Pesquisa	57
3.3	Fluxo metodológico da pesquisa	57
3.3.1	Definição do desenho da pesquisa.....	58
3.3.2	Preparação para a coleta	59
3.3.3	Condução de teste piloto	62
3.3.4	Coleta de dados.....	62
3.3.5	Sobre a amostra dos dados	63
3.3.6	Análise dos dados	64
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	65
4.1	Desafios e dificuldades dos fiscais de contratos SDEMO do IFSULDEMINAS	65
4.2	Práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados: Expectativa	71
4.3	Práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados: Percepção no IFSULDEMINAS	73
4.4	Práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados: Expectativa X Percepção no IFSULDEMINAS	76
4.5	Oportunidades de melhorias para a fiscalização de contratos SDEMO no IFSULDEMINAS	79

4.6 Proposta de sistematização estratégica do processo organizacional baseada em práticas de gestão do conhecimento	84
5 CONCLUSÃO	95
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICES.....	108
APÊNDICE A - Questionário.....	108
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	116
APÊNDICE C – Glossário	119
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com gestores do processo de fiscalização de contratos terceirizados.....	121
APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Segunda etapa)	123

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Relevância da Pesquisa

A terceirização se caracteriza como a transferência por parte da administração da execução de serviço para uma empresa (contratada) por meio da celebração de contrato de prestação de serviço, envolvendo a contratação de mão de obra por parte da empresa contratada para a execução nas dependências da contratante. A administração pública vem utilizando dessa prerrogativa para a contratação de serviços relacionados às suas atividades-meio e, mais recentemente, para as atividades-fim, como meio para se realizar as atividades necessárias para o funcionamento da instituição, seja por falta de expertise na atividade, ou por falta de servidores para desenvolver tais atividades.

Os Institutos Federais, assim como os demais órgãos públicos, considerando preceitos legais e buscando uma melhor gestão dos seus recursos, repassam a terceiros suas atividades de forma a disponibilizar serviços aos cidadãos em áreas em que a gestão pública não tem expertise ou disponibilidade de recursos humanos. Entretanto, nessa relação existem complexidades e desafios relacionados ao acompanhamento da execução contratual, que compreendem as atividades de fiscalização do contrato.

Fiscalizar serviços prestados por terceiros é dever que não se faz tarefa fácil, considerando que exige dos servidores conhecimentos normativos, do objeto contratual, assim como posturas, comportamentos, aptidões e experiências práticas, que são essenciais para a atuação eficiente, eficaz e efetiva (ZUCOLOTO, 2019).

Contratos terceirizados, como são comumente conhecidos, também denominados de contratos de Serviços com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra (SDEMO), além de deterem maior complexidade de acompanhamento, representam grande vulto orçamentário das instituições de ensino, envolvendo a atuação dos órgãos de controle interno e externos, estando sua fiscalização relacionada aos princípios de governança e *compliance*, assegurando transparência e integridade em atendimento a legislação aplicável e alinhamento aos interesses da sociedade.

A fiscalização de contratos terceirizados exige dos servidores públicos conhecimentos técnicos e normativos que normalmente não fazem parte da sua rotina de atuação. Ademais, a falta de informações e conhecimentos explícitos sobre a prática da fiscalização pode comprometer o adequado acompanhamento da execução contratual. Tal fiscalização, se comparada aos demais tipos de contratos, é dotada de mais peculiaridades e dificuldades, pois

envolve, além do acompanhamento da execução dos serviços em si, o acompanhamento do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias por parte da contratada para com os colaboradores terceirizados de forma a prevenir a responsabilização solidária e subsidiária da administração diante de ações trabalhistas.

Nesse sentido, a deficiência, ou ausência, de fiscalização de contratos é frequentemente apontada como causadora de prejuízos à administração, fato agravado pela dificuldade em manter servidores adequadamente capacitados para desempenhar a difícil tarefa de fiscalizar, assim como a falta de estrutura das unidades administrativas, tornando um ponto de extrema vulnerabilidade ao se falar em eficiência em contratações públicas; fortalecendo a necessidade de direcionamento de ações de melhoria junto aos agentes que acompanham a execução contratual (MARINHO *et al.*, 2018).

Outro fator importante é que os fiscais de contratos normalmente não formam um grupo de servidores com contato frequente, assim a administração vivencia, também, um desafio ao buscar envolver servidores no processo de fiscalização, sendo uma ação com alta rotatividade. Onde frequentemente se observa a não disseminação do conhecimento/experiência do fiscal que acaba levando consigo o conhecimento adquirido ao longo de sua atuação.

Com relação à fiscalização desses contratos, mudanças se fazem necessárias no que diz respeito à organização do trabalho e na garantia da prestação do serviço pela contratada de acordo com o pactuado, com qualidade e atendendo aos preceitos legais; o que confere aos fiscais importância e essencialidade dentro dos órgãos públicos. A tarefa de fiscalizar requer aprimoramento constante, dadas as responsabilidades envolvidas que englobam também conhecimentos jurídicos e técnicos (BEDIN; FONTES; BRAATZ, 2020).

É dessa forma que o gerenciamento do conhecimento se faz eixo central para o desenvolvimento de organizações públicas e privadas evidenciadas no aprimoramento dos serviços e no desenvolvimento de processos de tomada de decisão (ADEINAT; ABDULFATAH, 2019).

O desenvolvimento de ações que promovam a capacidade técnica dos fiscais e o compartilhamento do conhecimento se faz prioridade ao se falar em eficiência operacional, principalmente ao se considerar a expansão vivenciada pelas universidades públicas brasileiras. É fundamental que também sejam adotadas ações visando a conversão do conhecimento, buscando o aprendizado organizacional, assim como a melhoria na eficiência no monitoramento dos contratos pactuados (MARINHO *et al.*, 2018). A realidade é de ampla adoção de processos de Gestão do Conhecimento, mas poucos implementados com sucesso e vivenciado seus benefícios, havendo escasso entendimento dos impactos na qualidade e

desempenho operacional do setor público (AL AHBABI *et al.*, 2019).

O conhecimento é a base para a atuação do fiscal, entretanto as instituições de ensino geralmente não estabelecem ações estratégicas de Gestão do Conhecimento (GC) direcionadas às atividades administrativas, por meio, por exemplo, do desenvolvimento, captura e transmissão dos conhecimentos entre os servidores. A falta de práticas nesse sentido pode se refletir na atuação dos fiscais de contratos, que vivenciam dificuldades na obtenção de conhecimentos explícitos para nortear a atividade fiscalizatória, o que aumenta a insegurança e o tempo despendido nas ações.

Os estudos da GC no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) ainda são limitados, tanto com relação aos aspectos teóricos como práticos, evidenciando a necessidade de mais pesquisas nessa área (KANWAL, NUNES, ARIF, 2019). Compreender o contexto dessa relação (IES e GC) permite o aprimoramento constante, possibilitando a melhoria das práticas adotadas.

A partir dessa perspectiva surge a seguinte questão de pesquisa: Quais práticas de Gestão do Conhecimento podem ser utilizadas para a melhoria do processo de fiscalização de contratos terceirizados em instituições federais de ensino superior de modo a se identificar facilitadores/potencializadores do conhecimento nessas organizações?

Para responder a esta questão, será adotado como procedimento de pesquisa o estudo de caso, seguindo a sequência proposta por Yin (2018). A unidade de análise (caso) é uma instituição federal de ensino superior, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), junto ao grupo de fiscais de contratos SDEMO atuantes durante o período de 2015 a 2022, e os atuais gestores de contratos, envolvendo aproximadamente 160 servidores dos seus 08 campi e Reitoria.

1.2 Objetivos

Tendo como base o contexto apresentado, o objetivo geral e os objetivos específicos foram estabelecidos.

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho possui como objetivo geral propor uma sistematização estratégica para o processo organizacional de fiscalização de contratos terceirizados do IFSULDEMINAS a partir da adoção de práticas de Gestão do Conhecimento.

1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo geral foi dividido em objetivos específicos para estruturar o desenvolvimento do trabalho, sendo eles:

- Identificar fatores críticos de sucesso e melhores práticas da gestão do conhecimento em instituições federais de ensino superior;
- Investigar os principais desafios e dificuldades que interferem no exercício da função dos fiscais de contratos SDEMO do IFSULDEMINAS;
- Identificar a expectativa e percepção dos fiscais e gestores de contratos SDEMO acerca das práticas de GC na atuação fiscalizatória;
- Elaborar um plano de ação para o IFSULDEMINAS de forma a apresentar as oportunidades de melhorias para a fiscalização de contratos SDEMO a partir da percepção dos fiscais.
- Elaborar um manual técnico de boas práticas de gestão do conhecimento para a fiscalização de contratos SDEMO aplicável às instituições federais de ensino superior.

1.3 Estrutura do texto

Este trabalho está dividido em cinco Capítulos. O Capítulo 1 traz a introdução à pesquisa, apresentando o tema, relevância, questão de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos.

O Capítulo 2 contempla a fundamentação teórica, abrangendo os preceitos da gestão do conhecimento, desafios e práticas com enfoque na realidade das instituições federais de ensino superior (IFES); discorre-se sobre fatores críticos de sucesso e a implantação estratégica da gestão do conhecimento para o desenvolvimento de processos organizacionais nestas instituições; culminando com a apresentação da terceirização e da fiscalização de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra.

No Capítulo 3, Procedimentos Metodológicos, o objeto de estudo e a classificação da pesquisa são apresentados, assim como as etapas da condução do estudo de caso são enumeradas e explicitadas de acordo com a sequência de sua implementação.

O Capítulo 4 apresenta os resultados e discussões a partir dos dados obtidos. O Capítulo 5 apresenta as conclusões da pesquisa, seguido das referências bibliográficas e apêndices.

1.4 Publicações geradas

Durante o desenvolvimento desta pesquisa duas publicações foram geradas a partir da fundamentação teórica, sendo elas: (1) Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas de Ensino: Uma revisão integrativa; (2) Práticas de Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior: Uma análise cientométrica sistemática e crítica, ambas publicadas e apresentadas na 42ª edição do Encontro Nacional de Engenharia da Produção (ENEGEP), de 04 a 07 de outubro de 2022.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior

A GC pode ser definida como a atuação sistematizada, formal e deliberada no sentido de capturar, preservar, compartilhar e (re)utilizar os conhecimentos tácitos e explícitos criados e empregados pelas pessoas durante as tarefas de rotina e de melhoria dos processos produtivos, de modo a gerar resultados mensuráveis para a organização e para as pessoas (MUNIZ Jr.; TRZESNIAK; BATISTA Jr., 2009).

Segundo Batista (2012, p. 49) a utilização da GC na administração pública permite: “[...] criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro”. Maronato (2018) afirma que o compartilhamento do conhecimento possibilita a troca de informações, contribuindo com o desempenho de todos, permitindo a criação de conhecimentos novos, influenciando os processos de tomada de decisão.

Para Marinho e Andrade (2013) ao implementar diretrizes da GC na administração pública, se faz possível disseminar saberes, sistematizando o conhecimento e desenvolvendo as habilidades dos profissionais.

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. Portanto, podemos concluir que a efetiva GC é a base de tudo na AP. Além disso, na medida em que as organizações públicas são transformadas em instituições com foco no conhecimento, o conhecimento passará a ser a sua marca principal (BATISTA, 2012, p. 47).

A GC está relacionada aos preceitos das instituições de ensino, quais sejam a pesquisa, por meio de sua gestão; a educação, relacionada a disseminação do conhecimento; e a sociedade, determinada pela transferência do conhecimento. A GC também se relaciona a gestão e atribuição orçamentária da instituição, levando a melhores decisões, estando relacionada ao planejamento estratégico (ALEXANDROPOULOU; ANGELIS; MAVRI, 2008). Percebe-se, dessa forma, que a GC está intimamente relacionada aos objetivos das IES, visto que permite a sistematização e disseminação de capital intelectual ao público, contribuindo com o saber para o aprimoramento da aprendizagem organizacional. O conhecimento gerado por pesquisas acadêmicas, assim como por todos os colaboradores das

IES, possibilita o aprimoramento dos processos de GC, bem como contribuindo na transformação da sociedade (VIEIRA *et al.*, 2017).

A GC para as IES deve considerar suas peculiaridades que compreendem responsabilidades e impactos de amplas vertentes para com a sociedade, como responsabilidade social, disseminação da educação, inovação, dentre outros, fatores que as caracterizam como organizações ímpares, diferentes de modelos de organizações públicas ou privadas. Ao gerir os conhecimentos de uma IES é possível desencadear contribuições relacionadas também a GC em outros atores relacionados a instituição (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020).

A crescente demanda das IES por transparência, competitividade, melhoria da qualidade, que encorajam a adoção de processos de GC (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020) e a sua consolidação em diversos campos remonta a importância do seu estabelecimento no setor da educação, considerando o movimento social rumo a era do conhecimento na busca da melhoria do processo de ensino e aprendizagem, permitindo a formação de bases sólidas de conhecimento que se transpõem para práticas e estratégias nas IES (RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2009).

A GC conecta pessoas e os conhecimentos necessários para a atuação eficaz e a criação de novos conhecimentos, visando melhorar o desempenho da organização e das pessoas, por meio da identificação, captura, validação e transferência de conhecimentos (BATISTA *et al.*, 2005). “Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral” (BATISTA, 2012, p. 40). Dessa forma, o conhecimento passou a ser considerado como ferramenta de qualidade em vários tipos de organizações pelo mundo, auxiliando na tomada de decisões, melhoria de procedimentos, trazendo mais flexibilidade diante das ameaças, assim como oportunidades e encorajamento aos membros da equipe.

Em IES a GC tem contexto único, impactando sistematicamente em outros atores relacionados às conexões da IES, como indústrias, instituições e comunidades locais, assim como em suas maneiras de se relacionar e adquirir conhecimento (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020).

Nos últimos dez anos observou-se uma intensificação no interesse do campo de estudo da GC, contudo as pesquisas se apresentam em estágio inicial, marcadas pela fragmentação e diversidades de campos, com estudos concentrados na Europa referentes a uma série de tópicos específicos e a várias abordagens (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020).

Ao se tratar sobre GC em IES observa-se, como exemplo, abordagens centradas primordialmente na relação professor-aluno, deixando de lado a questão da disseminação do conhecimento entre seus colaboradores, sejam docentes ou técnicos-administrativos, contradizendo os preceitos de uma organização complexa que tem como objetivo primordial a disseminação e a geração do conhecimento (VIEIRA *et al.*, 2017).

Ao implementar diretrizes da GC na administração pública, se faz possível disseminar saberes, sistematizando o conhecimento e desenvolvendo as habilidades dos profissionais (MARINHO; ANDRADE, 2013). Nesse sentido, Al Ahabbi *et al.* (2019) identificaram que melhorias podem ser realizadas nos processos de GC no setor público, focando em processos de captura e armazenamento de conhecimento, aprimorando a extensão de sua implementação. O que se sabe sobre os impactos significativos da GC no desempenho das organizações é encorajador, devendo funcionar como propulsor para a formulação de políticas para implementação de processos de GC no setor público.

Percebe-se que a GC emerge rumo as instituições de ensino, em uma realidade em que práticas inovadoras passam a se associar a gestão do conhecimento, se relacionando a uma série de atividades na organização. Neste contexto os preceitos da GC podem ser perfeitamente relacionados às atividades administrativas e, portanto, às atividades de fiscalização de contratos SDEMO, surgindo como estratégia interessante e apropriada para a eficiência na gestão contratual na administração pública.

Compreender o contexto dessa relação permite o aprimoramento constante, fator também relacionado as IES, possibilitando a melhoria das práticas adotadas através da GC. A partir de um maior estudo entre a relação estabelecida pela GC e as IES é possível o desenvolvimento de cultura e ferramentas que possam contribuir com o aprimoramento destas organizações.

Buscando contextualizar a associação da GC e IES, uma revisão sistemática da literatura foi elaborada a partir das 5 etapas do caminho metodológico proposto por Whitemore e Knafl (2005). Os artigos foram pesquisados na coleção principal da base de dados *Web of Science (WOS)* e *Scopus*. Os termos usados para a seleção dos estudos foram *Knowledge Management* combinado com *Higher Learning Institutions* ou *Higher Education* no campo Título; e *Public* no campo Tópico, portanto pesquisadas no título, resumo e palavras-chave. Foi considerado como período de publicação todo o período disponível, incluindo os de acesso antecipado, nos idiomas português e inglês, sendo identificados 28 estudos, sendo 12 na *WOS* e 16 na *Scopus*. Foram adotados os seguintes critérios de exclusão respectivamente: somente artigos (01

excluído); duplicados (05 excluídos); verificação do enquadramento na temática, após a leitura dos títulos e resumos (10 excluídos); disponibilidade (02 excluídos).

Desta forma, 10 artigos, apresentados no Quadro 1, foram selecionados por estarem totalmente voltados à temática e a análise dos mesmos será apresentada na sequência. Tal resultado evidencia que o tema GC em instituições públicas de ensino ainda é emergente.

Quadro 1 – Artigos selecionados para a revisão sistemática

Artigos Selecionados	
01	RAMACHANDRAN, S. D.; CHONG, S. C.; ISMAIL, H. The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. Vine , v. 39, n. 3, p. 203–222, 2009.
02	ALI, N.; COB, Z. C.; SULAIMAN, H. Knowledge Management Systems Success Model for Higher Education Institutions: A Partial Least Square Approach. Knowledge Management International Conference (Kmic) 2016 , p. 252–257, 2016.
03	RAMJEAWON, V. P.; ROWLEY, J. Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. Learning Organization , v. 24, n. 5, p. 366–377, 2017.
04	NGOC-TAN, N.; GREGAR, A. Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam. Economics and Sociology , v. 11, n. 3, p. 301–320, 2018.
05	RAMJEAWON, V. P.; ROWLEY, J. Knowledge management in higher education institutions in Mauritius. International Journal of Educational Management , v. 32, p. 1319–1332, 2018.
06	NGOC-TAN, N.; GREGAR, A. Knowledge Management and Its Impacts on Organisational Performance: An Empirical Research in Public Higher Education Institutions of Vietnam. Journal of Information and Knowledge Management , v. 18, n. 2, 2019.
07	MARQUES, J. M. R. et al. The knowledge management maturity: An analysis among teachers and administrative technicians perception at a higher education public institution. Revista Conhecimento Online , v. 1, p. 27–48, 2020.
08	QUARCHIONI, S.; PATERNOSTRO, S.; TROVARELLI, F. Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. Knowledge Management Research and Practice , v. 8238, 2020.
09	VYAS, A.; BHALLA, P.; NAJNEEN, A. Competitive Analysis of Interaction between Organizational Culture and Knowledge Management in Indian Higher Education Institutions Public and Private Sector. International Journal of Advanced Science and Technology , v. 29, p. 5313 – 5322, 2020.
10	YOUNAS, M.; NOOR, A. S. M.; ARSHAD, M. Cloud-Based Knowledge Management Framework for Decision Making in Higher Education Institutions. Intelligent Automation & Soft Computing , v. 31, n. 1, p. 83–99, 2022.

Fonte: Elaborado pela autora

Os objetivos das pesquisas selecionadas permitem compreender o contexto da GC nas IES públicas e suas várias abordagens. Alguns autores buscaram o entendimento do contexto e suas relações, como: Ramachandran, Chong e Ismail (2009) que investigaram as práticas de processos de GC em IES públicas e privadas; no mesmo sentido Ramjeawon e Rowley (2018) que apresentaram os processos de GC e sua ligação com os objetivos das IES. Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020) exploraram e sistematizaram o tema, trazendo indicações de pesquisas futuras. Marques *et al.* (2020) buscaram aferir o nível de maturidade da GC em relação à percepção de servidores de uma IES pública.

Os objetivos das pesquisas também estabeleceram relações com implicações práticas e realidades: Ramjeawon e Rowley (2017) apresentaram os facilitadores e barreiras da GC; na mesma linha Ali, Cob e Sulaiman (2016) investigaram os fatores que contribuem para o sucesso de sistemas de GC em IES considerando fatores tecnológicos e organizacionais. Ngoc-Tan e Gregar (2018) exploraram os impactos da GC na inovação do ambiente acadêmico; enquanto os mesmos autores (2019) exploraram os impactos da GC no desempenho organizacional e Vyas, Bhalla e Najneen (2020) analisaram o efeito da cultura organizacional na GC. Younas, Noor e Arshad (2022) buscaram uma estrutura para o aumento e aprimoramento do processo de gestão e disponibilidade de conhecimento na gestão universitária.

O referencial teórico mantém a mesma linha sobre o contexto da GC, representando o gerenciamento dos processos de criação, captura, organização, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento nas organizações; com enfoques: na transformação do conhecimento incorporado na melhoria do desempenho organizacional (NGOC-TAN; GREGAR, 2018, MARQUES *et al.*, 2020, NGOC-TAN; GREGAR, 2019), na aplicação do conhecimento para a inovação administrativa e técnica (NGOC-TAN; GREGAR, 2018); na relação da criação de conhecimento e seu potencial compartilhamento (RAMJEAWON; ROWLEY, 2018); na divulgação e transferência do conhecimento como impacto social (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020); no uso de conhecimentos aliados à tecnologia para apoiar e promover a aprendizagem e a GC (NGOC-TAN; GREGAR, 2019), para permitir a tomada de decisões administrativas eficazes (YOUNAS; NOOR; ARSHAD, 2022) e para possibilitar o compartilhamento do conhecimento (ALI; COB; SULAIMAN, 2016); na obtenção de vantagem competitiva e melhoria da cultura de colaboração e compartilhamento do conhecimento (VYAS; BHALLA; NAJNEEN, 2020, YOUNAS; NOOR; ARSHAD, 2022, NGOC-TAN; GREGAR, 2018, QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020); no uso do conhecimento organizacional na resolução de problemas (NGOC-TAN; GREGAR, 2018); na problematização dos processos de conhecimento existentes, considerando suas lacunas (RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2009); na busca de facilitadores e barreiras relacionados aos processos de conhecimento (RAMJEAWON; ROWLEY, 2017).

Os estudos contemplados na amostra abrangem a adoção de diferentes metodologias, tipos de instituição, países de estudo e participantes da pesquisa. A metodologia adotada em sua maioria é de estudos de caso (70%). Os tipos de instituição que fazem parte das pesquisas são: IES públicas somente (50%) e IES públicas e privadas (50%). Os estudos que tratam das IES públicas ressaltam suas peculiaridades, como a presença de aspectos burocráticos,

hierarquias, tarefas sistemáticas e organizadas, aumento da necessidade por competição, melhoria nos padrões de desempenho, ênfase em resultados, trazidos por Marques *et al.* (2020); existência de relações de poder, departamentalização trazidos por Ramachandran, Chong e Ismail (2009). Ou barreiras comuns nas públicas e privadas, como a cultura individualista gerando dificuldades no compartilhamento de conhecimentos, apresentados por Ramjeawon e Rowley (2017).

Os estudos que abrangem as IES públicas e privadas ressaltam que existem diferenças entre essas instituições relacionadas a diferentes formas de administrar o conhecimento, como a pesquisa de Ramachandran, Chong e Ismail (2009); a disseminação e criação de conhecimentos (mais altas em IES públicas) trazidas por Ramachandran, Chong e Ismail (2009) e Ramjeawon e Rowley (2017); enquanto no setor público predomina a hierarquia e menor cultura de mercado, no setor privado predomina a criatividade, inovação e empreendedorismo conforme Vyas, Bhalla e Najneen (2020), assim como a efetividade, organização, disseminação, aplicação se fazem presentes no público e no privado, no setor privado maior atenção é dada à efetividade e disseminação e menor ao armazenamento, enquanto que no setor público a maior atenção é dada ao armazenamento e menor à organização.

Observa-se que o contexto das IES remontam à importância da relação entre GC e IES em diferentes países do mundo, como ao revelar a importância da instituição no desenvolvimento da força de trabalho e economia do país, como o caso da Malásia, que busca se tornar o centro regional de educação na Ásia, conforme estudos de Ramachandran, Chong e Ismail (2009) e Ali, Cob e Sulaiman (2016); em Maurício, foco dos estudos de Ramjeawon e Rowley (2017) e (2018), considerado país em desenvolvimento em que o ensino superior é visto como fundamental para o desenvolvimento econômico, social e cultural do país, possibilitando competitividade econômica, e no Vietnã contexto apresentado pelos autores Ngoc-Tan e Gregar (2018) e (2019), considerando a presença da criatividade, inovação e conteúdo de conhecimento para melhoria no ensino e aprendizagem para garantir vantagens competitivas. Os autores Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020) trazem que a maior concentração dos estudos é na Europa, considerando a crescente busca por geração, gerenciamento e buscas por conhecimentos relacionados ao desenvolvimento sustentável regional. Estudo referente ao Brasil é tratado pelos autores Marques *et al.* (2020), ressaltando que o contexto brasileiro passa por inúmeras mudanças que afetam o ensino superior; também tem-se estudos na Índia dos autores Vyas, Bhalla e Najneen (2020) e na Arábia Saudita dos autores Younas, Noor e Arshad (2022).

Em relação aos participantes das pesquisas tem-se a presença de chefes da instituição, membros acadêmicos das áreas de ensino e pesquisa, da área de tecnologia da informação e administrativa, contemplando mais de um grupo/área de participantes por estudo, sendo que a área de maior participação é a dos membros acadêmicos das áreas de ensino e pesquisa (presente em 09 estudos), seguidas pela área administrativa (presente em 05 estudos). Marques *et al.* (2020) identificaram que existe significativa diferença na percepção dos docentes e técnicos administrativos em relação ao nível de maturidade de GC na instituição pesquisada.

As informações sobre as metodologias adotadas, tipos de instituição, países de estudo e participantes da pesquisa estão sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Autores/Aspectos metodológicos/Abrangência das pesquisas

Autores	Foco do estudo	Metodologia	Local de estudo	Participantes da pesquisa
Ramachandran, Chong e Ismail (2009)	Público e privado	Estudo de caso	Malásia	Acadêmicos
Ali, Cob e Sulaiman (2016)	Público	Teste de modelo estrutural	Malásia	Acadêmicos, palestrantes, tutores
Ramjeawon e Rowley (2017)	Público e privado	Estudo de caso	Maurício	Chefe da instituição, chefe dos acadêmicos
Ngoc-Tan e Gregar (2018)	Público	Estudo de caso	Vietnã	Administradores
Ramjeawon e Rowley (2018)	Público e privado	Estudo de caso	Maurício	Acadêmicos envolvidos em pesquisa, chefes da instituição
Ngoc-Tan e Gregar (2019)	Público	Estudo de caso	Vietnã	Administradores de diferentes níveis
Marques <i>et al.</i> (2020)	Público	Estudo de caso	Brasil	Docentes e técnicos administrativos
Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020)	Público e privado	Revisão sistemática	Europa	Principais revistas (envolvendo, por exemplo, acadêmicos, equipe administrativa)
Vyas, Bhalla e Najneen (2020)	Público e privado	Estudo de caso	Índia	Equipe de ensino, TI, administração, pesquisa
Younas, Noor e Arshad (2022)	Público	Abordagem quantitativa e qualitativa	Arábia Saudita	Membros do corpo docente, executivos e tomadores de decisão

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos resultados obtidos, a criação do conhecimento para Ramjeawon e Rowley (2018) é associada à missão da pesquisa de expansão das fronteiras das IES, realização de palestras, atividades de ensino e aprendizagem, consultorias, e presente em documentos da instituição. A captura do conhecimento para os mesmos autores se relaciona à obtenção de fontes externas e atividades formais de pesquisa. O desenvolvimento do conhecimento para Ramachandran, Chong e Ismail (2009) se relaciona ao aprimoramento dos recursos humanos,

complementado por Marques *et al.* (2020) que o relacionam ao desenvolvimento de competências. O armazenamento do conhecimento para Vyas, Bhalla e Najneen (2020) se relaciona às atividades de tecnologia da informação e administrativas, considerando a manutenção de registros e processos de tomada de decisão. A disseminação do conhecimento se relaciona aos seminários e conferências para Ramjeawon e Rowley (2018) e Ali, Cob e Sulaiman (2016); às publicações e realização de trabalhos em equipe para Ramjeawon e Rowley (2018); para Vyas, Bhalla e Najneen (2020) contempla as pesquisas, palestras, atividades de tecnologia da informação; assim como atividades administrativas, também para Ramjeawon e Rowley (2018) e *workshops* segundo Ali, Cob e Sulaiman (2016). A aplicação do conhecimento para Ramjeawon e Rowley (2018) se relaciona às parcerias com a indústria, setor público e comunidades em geral, assim como às consultorias e Ngoc-Tan e Gregar (2018) relaciona às orientações aos administradores da instituição. Assim, a partir dessa análise, os resultados das pesquisas revelaram que os processos de GC estabelecem relações com as áreas da IES públicas, associadas principalmente às áreas de ensino e pesquisa e menos comumente à área administrativa. Os resultados reforçam a relação da GC com as áreas de ensino, pesquisa, extensão, e administrativa, bem como para a organização como um todo, apresentando as diversas contribuições da GC para o contexto das IES públicas (Quadro 3).

As relações entre os principais processos de GC e autores são estabelecidas no Quadro 3.

Quadro 3 - Processos de GC e autores

Autores	Processos de GC					
	Criação	Captura	Desenvolvimento/ Organização	Armazenamento/ retenção	Disseminação/ Compartilhamento	Aplicação/ utilização
Ramachandran, Chong e Ismail (2009)	X	X	X	X	X	X
Ali, Cob e Sulaiman (2016)					X	
Ramjeawon e Rowley (2017)	X				X	X
Ngoc-Tan e Gregar (2018)	X	X			X	X
Ramjeawon e Rowley (2018)	X	X			X	X
Ngoc-Tan e Gregar (2019)	X				X	X
Marques <i>et al.</i> (2020)		X	X		X	X
Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020)	X			X	X	X
Vyas, Bhalla e Najneen (2020)	X			X	X	X
Younas, Noor e Arshad (2022)		X		X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados reforçam a relação da GC com as áreas de ensino, pesquisa, extensão, e administrativa, bem como para a organização como um todo, apresentando as diversas contribuições da GC para o contexto das IES públicas (Quadro 4).

Quadro 4 – Contribuições da GC para melhoria das atividades no contexto das IES públicas

Áreas	Contribuições
Ensino e Pesquisa	Soluções colaborativas de aprendizagem e conhecimento, treinamento de professores, ampliação de projetos (NGOC-TAN; GREGAR, 2018); melhoria dos processos de ensino e aprendizagem (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020); formação de graduandos de alta qualidade, ampliação das habilidades de conhecimento, desenvolvimento da propriedade intelectual e aumento da qualidade e produtividade de pesquisa e publicação (NGOC-TAN; GREGAR, 2019).
Extensão	Aprimoramento da assistência a negócios e indústria (NGOC-TAN; GREGAR, 2018); maior envolvimento com a indústria e comunidade (NGOC-TAN; GREGAR, 2019).
Administrativa	Aprimoramento dos serviços administrativos (NGOC-TAN; GREGAR, 2018 e 2019); desenvolvimento do desempenho de capacidade da gestão (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020); aprimoramento da movimentação de recursos (NGOC-TAN; GREGAR, 2019); auxílio na tomada de decisões (YOUNAS; NOOR; ARSHAD, 2022).
Organização como um todo	Aumento no nível de confiança para negócios futuros (YOUNAS; NOOR; ARSHAD, 2022); melhoria dos dados de tecnologia da informação (NGOC-TAN; GREGAR, 2018); aumento da reputação organizacional, gestão eficiente, melhoria no desempenho financeiro, impactos positivos no capital intelectual da organização (NGOC-TAN; GREGAR, 2019); melhoria no desempenho organizacional, aprimoramento dos aspectos de sustentabilidade, inovação (NGOC-TAN; GREGAR, 2018, NGOC-TAN; GREGAR, 2019), planejamento estratégico (NGOC-TAN; GREGAR, 2018, QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020) e competitividade (NGOC-TAN; GREGAR, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora

Ngoc-Tan e Gregar (2019) ressaltam que ao se aplicar todas as premissas da GC, todas as partes da missão de uma IES pública podem ser fortalecidas.

Os estudos apresentam os fatores que facilitam a aplicação eficaz da GC em IES públicas, que são apresentados sintetizados em grupos: dimensão humana, infraestrutura e organizacionais.

Em relação a dimensão humana os fatores são presença de incentivos monetários e não monetários que reconheçam as contribuições dos acadêmicos diante de ações de criação, compartilhamento e transferência do conhecimento (RAMJEAON; ROWLEY, 2017, RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2009, ALI; COB; SULAIMAN, 2016, VYAS; BHALLA; NAJNEEN, 2020); desenvolvimento e envolvimento da liderança (RAMJEAON; ROWLEY, 2017, MARQUES *et al.*, 2020, ALI; COB; SULAIMAN, 2016, VYAS; BHALLA; NAJNEEN, 2020); pessoal acadêmico qualificado e experiente (RAMJEAON; ROWLEY, 2017, ALI; COB; SULAIMAN, 2016); comunicação harmoniosa (NGOC-TAN; GREGAR,

2018); treinamento (ALI; COB; SULAIMAN, 2016); trabalho em equipe, colaboração interdisciplinar (RAMJEAWON; ROWLEY, 2018, NGOC-TAN; GREGAR, 2019).

Em relação a infraestrutura os fatores são suportes de tecnologia da informação (RAMJEAWON; ROWLEY, 2017, RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2009, NGOC-TAN; GREGAR, 2018, QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020, YOUNAS; NOOR; ARSHAD, 2022); *layout* físico que permita a interação social e o estabelecimento de comunidades de prática (RAMJEAWON; ROWLEY, 2017); existência de biblioteca digital (RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2009).

Em relação a dimensão organizacional os fatores compreendem a cultura organizacional relacionada à GC (RAMJEAWON; ROWLEY, 2017, NGOC-TAN; GREGAR, 2018, VYAS; BHALLA; NAJNEEN, 2020), existência de vínculos indústria-academia e existência de repositórios de pesquisa (RAMJEAWON; ROWLEY, 2017); integração da GC com os sistemas e valores organizacionais, impactando no sistema social e econômico (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020).

Estabelecendo ligações com os facilitadores os estudos apresentam os dificultadores para a aplicação eficaz da GC em IES públicas, relacionados principalmente aos aspectos comportamentais ou à cultura organizacional: existência de relação de poder e departamentalização; dependência da comunicação verbal e de documentos impressos que podem levar à perda de conhecimentos (RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2009); presença de cultura individualista, marcada pela atuação de forma independente; falta de tempo, de incentivos e motivação, medo de compartilhar, existência de ferramentas de tecnologia da informação complexas, falta de políticas de recompensa, falta de financiamento para as pesquisas, mudanças frequentes de liderança, falta de cultura de compartilhamento e repositórios de pesquisa (RAMJEAWON; ROWLEY, 2017).

São apresentadas implicações gerenciais, que compreendem fatores decisivos relacionados ao impacto da GC e seu sucesso em IES públicas, representando desafios práticos, se relacionando a mudança de posturas e práticas diante do desafio de agregar a GC à cultura das instituições.

Em se tratando das implicações gerenciais que se relacionam ao aprimoramento de posturas, para Ngoc-Tan e Gregar (2018) se referem ao aumento da consciência dos administradores em relação a GC na busca da implantação do conhecimento organizacional para a resolução de problemas e obtenção de competitividade; para Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2020) trata-se da problematização da forma com que o conhecimento é medido, avaliado, gerenciado e comunicado ao ambiente externo; para Ali, Cob e Sulaiman (2016) se

refere a possibilitar a existência de utilidade percebida; para Vyas, Bhalla e Najneen (2020) e Younas, Noor e Arshad (2022) é o estabelecimento de um ambiente de confiança.

Com relação às implicações gerenciais que se relacionam ao aprimoramento de práticas, para Ramachandran, Chong e Ismail (2009), destacam-se o alinhamento das ações de GC com a visão, missão e objetivos institucionais e comunicação das estratégias de GC adotadas aos funcionários; para Ramjeawon e Rowley (2017) é a elaboração de uma estratégia de GC; para Marques *et al.* (2020) e Ali, Cob e Sulaiman (2016) é a criação de condições para que os funcionários contribuam com a GC, estimulando as pessoas a se tornarem parte do processo de compartilhamento do conhecimento; para Ramjeawon e Rowley (2018) e Ngoc-Tan e Gregar (2019) é a avaliação crítica do conhecimento gerando novos padrões e conhecimentos para uso na instituição; para Younas, Noor e Arshad (2022) é agregar tendências inovadoras nos modelos de gestão; para Cob e Sulaiman (2016) é a promoção da satisfação dos usuários.

Neste contexto, Ramjeawon e Rowley (2017) ressaltam que as IES devem buscar uma estratégia que contemple o ajuste delicado entre aspectos relacionados à tecnologia da informação, aspectos sócio-organizacionais e cultura organizacional sustentável. As implicações gerenciais de GC em IES públicas são sintetizadas no Quadro 5 a partir da percepção dos diferentes autores analisados nesta pesquisa.

Quadro 5 – Implicações gerenciais de GC em IES públicas

Aprimoramento de posturas	Aprimoramento de práticas
Aumento da consciência dos administradores em relação à GC na busca da implantação do conhecimento organizacional na resolução de problemas e obtenção de competitividade	Alinhamento das ações de GC com a visão, missão e objetivos institucionais
	Elaboração e comunicação das estratégias de GC adotadas a todos os funcionários
Problematização sobre a forma com que o conhecimento é medido, avaliado, gerenciado e comunicado no ambiente externo	Criação de soluções para que os funcionários se tornem parte do processo de compartilhamento do conhecimento
Estabelecimento de um ambiente de confiança	Avaliação crítica do conhecimento, gerando novos padrões e conhecimentos para uso
Fomentar a existência de utilidade percebida para a GC	Estabelecimento de ligações entre tendências inovadoras aos modelos de gestão
	Promoção da satisfação dos usuários

Fonte: Elaborado pela autora

Os estudos futuros sugeridos pelos autores contemplam em síntese: Maior abrangência dos estudos por meio de maiores amostras (RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2009, RAMJEAWON; ROWLEY, 2018); estudos em diferentes países (RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2009, RAMJEAWON; ROWLEY, 2017, NGOC-TAN; GREGAR, 2018); estabelecimento de relações como de causa e efeito entre os processos de GC e a medição de

desempenho na busca dos benefícios da implantação da GC em IES (RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2009); comparações envolvendo GC e inovação (NGOC-TAN; GREGAR, 2018); investigação da interação de aspectos humanos, relacionais e técnicos da GC, e também a interação dinâmica interna da GC e processos de transformação no ambiente institucional (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020); estudo sobre a relação entre GC e impactos no desempenho operacional (NGOC-TAN; GREGAR, 2019); ampliação dos estudos através de pesquisas sobre processos e políticas de GC (RAMJEAWON; ROWLEY, 2017); investigação sobre o uso de tecnologias que apoiem a criação, compartilhamento e transferência do conhecimento (RAMJEAWON; ROWLEY, 2018); tendências tecnológicas e digitais (YOUNAS; NOOR; ARSHAD, 2022); comparações de cenários, identificação de melhorias e falhas das organizações (MARQUES *et al.*, 2020); ampliação da investigação dos fatores organizacionais (ALI; COB; SULAIMAN, 2016).

Diante das proposições de estudos futuros, percebe-se que se relacionam à necessidade de maior abrangência nos estudos, ampliação no estabelecimento de relações e nos estudos em geral trazendo novas abordagens, podendo gerar implicações práticas e teóricas para o estudo do contexto com maior propriedade. Há muito a ser explorado/estudado ao se falar de GC e IES públicas, considerando a ampla relação que a GC estabelece com vários fatores inerentes das IES públicas e os vários benefícios advindos dessa relação para com uma educação de qualidade.

Apesar de ter contado com um número restrito de artigos considerando os disponíveis na temática, visto que foi realizado um recorte direcionado as instituições públicas de ensino superior, os resultados apresentados, permitem o entendimento do contexto, oferecendo possibilidades mais focadas nos diversos aspectos envolvidos. Evidencia-se a necessidade de abordagens focadas no aspecto administrativo, de diversas áreas, e envolvendo uma maior parte de servidores da instituição, assim como a comunidade externa.

2.1.1 Práticas de gestão do conhecimento em instituições de ensino superior

A Gestão do Conhecimento é composta pelas seguintes dimensões: (a) conhecimento inerente às pessoas (Estoque de Conhecimento), (b) disposição da equipe em criar um ambiente de aprendizagem e seu suporte tecnológico para o compartilhamento (Ambiente favorável) e (c) as práticas reais de mapeamento e compartilhamento do conhecimento dentro do projeto (Práticas do Conhecimento) (REICH; GEMINO; SAUER, 2014).

O estoque do conhecimento se relaciona ao nível de conhecimento e experiência das pessoas, abrangendo os conhecimentos tácitos relevantes. O ambiente favorável abrange o suporte tecnológico e aspectos sociais, como a confiança das pessoas na criação de um ambiente de aprendizagem com facilitação das práticas do conhecimento. As práticas do conhecimento se referem ao nível de maturidade das ações de mapeamento e compartilhamento do conhecimento (REICH; GEMINO; SAUER, 2014).

Práticas do conhecimento são ações de “gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior” (BATISTA, 2012, p. 81), e que se relacionam a atividades regulares, gerenciais e pautadas em padrões de trabalho (BATISTA, 2019), “são consideradas métodos, técnicas e práticas utilizadas pelas organizações para gerenciar seu conhecimento” (XANTHOPOULOU; KESSOPOULOU; TSIOTRAS, 2021, p. 04). Trata-se, portanto, de um híbrido entre disciplina e processo que, quando colocada em movimento, torna-se uma prática e “requer a defesa dos constituintes da organização e as qualidades iterativas da prática para ser totalmente eficaz” (MENDOZA; BISCHOFF; WILLY, 2017, p. 14).

A maioria das organizações, em diversas áreas, passaram a entender a importância do conhecimento e a buscar o seu gerenciamento por meio dessas diversas ferramentas e técnicas (HUSAIN; GUL, 2019).

Essas práticas são essenciais, pois motivam o processo de aprendizagem, auxiliam na gestão do conhecimento, assim como no processo de obtenção do conhecimento (DAGLI; SILMAN; BIROL, 2009). Entretanto, à medida em que se difunde o interesse e a aplicação da GC, se torna necessária a busca por evidências sobre as ferramentas que funcionam, subsidiando a sua implementação e levantamento de contribuições (MASSINGHAN, 2014).

Também é necessário problematizar sobre as questões relacionadas a geração de vantagens competitivas em diferentes organizações, de modo a permitir o delineamento de condições internas favoráveis à melhoria da GC, bem como o desenvolvimento de competências e responsabilidades dos membros da organização, com foco nas lideranças; considerando que as práticas de GC podem impactar nas lideranças (SOUZA *et al.*, 2020). Ou seja, “É essencial que as práticas da gestão do conhecimento estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização” (TREVISAN; DAMIAN, 2018, p. 29).

Com relação ao contexto da aplicação de práticas de GC em IES, algumas pesquisas se destacaram. Balagué, Duren e Sarti (2016) analisaram as práticas de GC em bibliotecas do ensino superior compreendendo o aprendizado contínuo dos funcionários, identificando

contribuições na gestão, desenvolvimento das ações e inclusão da equipe, em acompanhamento ao desenvolvimento tecnológico. Sendo importante para as organizações reunirem os conhecimentos disponíveis, identificar os conhecimentos que precisam ser aprimorados, avaliando os conhecimentos relevantes, bem como os irrelevantes e obsoletos, coletando os conhecimentos de todos os membros, evitando a perda de conhecimentos cruciais.

Ahmad *et al.* (2017) afirmam que uma gama de práticas de GC podem moldar os valores das organizações educacionais, que são pautadas no descobrimento, desenvolvimento, preservação e disseminação do conhecimento. Segundo os mesmos autores, as práticas de GC relacionadas à tecnologia da informação, organização e conhecimento afetam de maneira significativa o desempenho das universidades tanto públicas como privadas do Paquistão.

Uma pesquisa conduzida por Kanwal, Nunes e Arif (2019), no contexto das práticas de GC em IES do Sul da Ásia, identificou que as práticas de GC vem ganhando importância junto às IES, e também vivenciam desafios, relacionados a cultura da organização, confiança, personalidade dos membros, qualificação pessoal, motivação, treinamento, tecnologia da informação, ambiente colaborativo, práticas de recursos humanos, infraestrutura, políticas de GC, canais de comunicação; sugerindo que o enfrentamento desses desafios tem como base o desenvolvimento e fortalecimento de políticas de GC que visem o compartilhamento e a gestão eficaz do conhecimento.

Zanuzzo *et al.* (2019) informam que instituições públicas de ensino, como os Institutos Federais, vêm buscando a melhoria das ferramentas de GC, visando cumprir sua missão, visão, em prol do alcance de seus objetivos estratégicos. Os autores ressaltam que as ferramentas de GC contribuem para a promoção da cultura de cooperação e união na instituição, aprimorando as relações e conseqüentemente a eficácia do trabalho.

Bertolazo, Sartori e Tenório (2020) sugerem ferramentas e técnicas de GC que favoreçam a transferência de conhecimento e evitem a fragmentação do mesmo, auxiliando no desenvolvimento de processos organizacionais de universidades, a partir da observação dos pontos críticos dos processos e a relação de cada processo de GC (identificado pela Organização Asiática de Produtividade – APO) com uma série de ferramentas e técnicas de GC.

Nawaz *et al.* (2020) discorrem sobre as práticas de GC em várias instituições de ensino superior, abrangendo percepção, coleta, criação, compartilhamento, difusão e retenção do conhecimento, comparando diversas instituições; foram constatadas diferenças em relação a coleta e retenção de conhecimento, relacionados a acessibilidade à tecnologia e a colaboração que esta permite com outras instituições.

Costa *et al.* (2021) afirmam que as práticas de GC por vezes se fazem presentes nas universidades públicas de forma empírica, não existindo uma abordagem padronizada de gerenciamento de conhecimento, se fazendo um campo recente e limitado. As práticas de GC em universidades públicas são multifatoriais, se relacionado ao incentivo à propagação do conhecimento, competências e habilidades dos servidores em aprender com experiências, estímulo à criação do conhecimento, aprimoramento do conhecimento, documentação e compartilhamento do conhecimento, gestão do conhecimento em benefício à sociedade, socialização do conhecimento, valorização do capital humano e gestão do conhecimento para cumprimento da missão social. Os autores demonstram, ainda, a convergência de objetivos das práticas de GC, às características de conhecimento e ambiente das IES, reforçando a necessidade de aprimorar essa relação a partir de uma implementação dirigida à realidade, cultura e características dessas organizações.

Sob a vertente dos aspectos práticos da GC, foi realizada uma análise cientométrica construída a partir da literatura e utilizando as bases de dados *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science*. Os termos usados para a seleção dos estudos foram *Knowledge Management* no campo título com combinações das palavras *practices*, *tools*, *techniques*, *applications* no campo Tópico, considerando título, resumo e palavras-chave. Foi considerado como marco temporal todo o período disponível nas bases informadas e até o ano de 2022, nos idiomas português e inglês. Para a tabulação dos dados foram utilizados os softwares *CiteSpace*® (CHEN, 2014) e *VOSviewer*® (ECK, WALTMAN, 2018; ECK, WALTMAN, 2010).

A partir das combinações das palavras-chave apresentadas, foram selecionados 435 artigos que estabeleciam relação direta com o contexto da pesquisa. Foi utilizado o software *VOSviewer*® para evidenciar as palavras-chave desses artigos, permitindo uma melhor visualização daquelas que mais se destacaram.

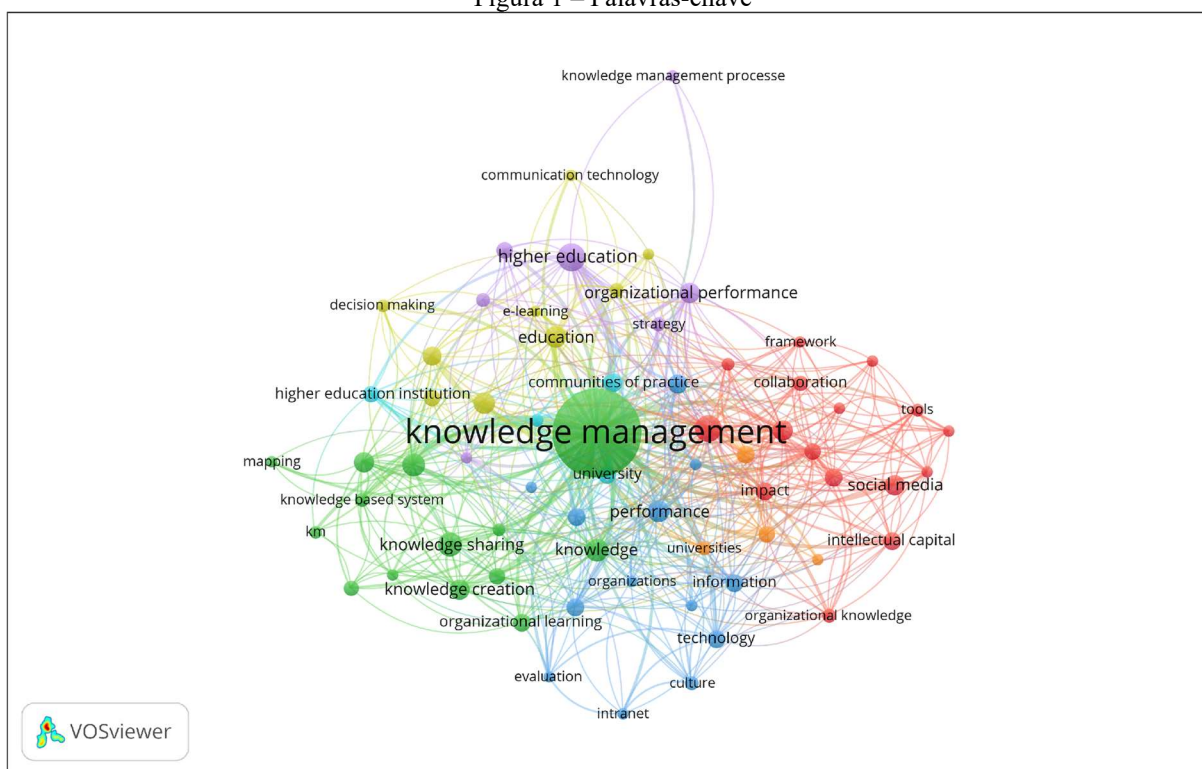
Priorizou-se as palavras-chave citadas mais de 05 vezes, chegando a 67 palavras (Figura 1), que foram organizadas pelo software em 06 *clusters*: (1) Inovação, em vermelho; (2) Processos do conhecimento, em verde; (3) Tecnologia, em azul; (4) Educação, em amarelo; (5) Performance, em roxo e (6) Universidades, em laranja.

Com relação ao *Cluster 2* “Processos do Conhecimento” destacam-se os processos básicos de criação do conhecimento (*knowledge creation*) com 18 ocorrências e compartilhamento do conhecimento (*knowledge sharing*) com 19 ocorrências, validando a sua importância.

O ambiente das IES é permeado por pesquisas acadêmicas, ações extensionistas, atividades de ensino e aprendizagem, pelo incentivo à inovação, o que é propício à criação e

compartilhamento do conhecimento por meio, por exemplo de seminários, publicações, palestras, que são as ações mais evidentes e comumente associadas a essas instituições. Mas existem também as atividades administrativas que devem ser consideradas neste contexto, evidenciando a importância dessa relação de *knowledge creation- knowledge sharing*. Com relação ao *cluster 4* “Educação”, ressaltam-se práticas relacionadas com aprendizagem e treinamento.

Figura 1 – Palavras-chave



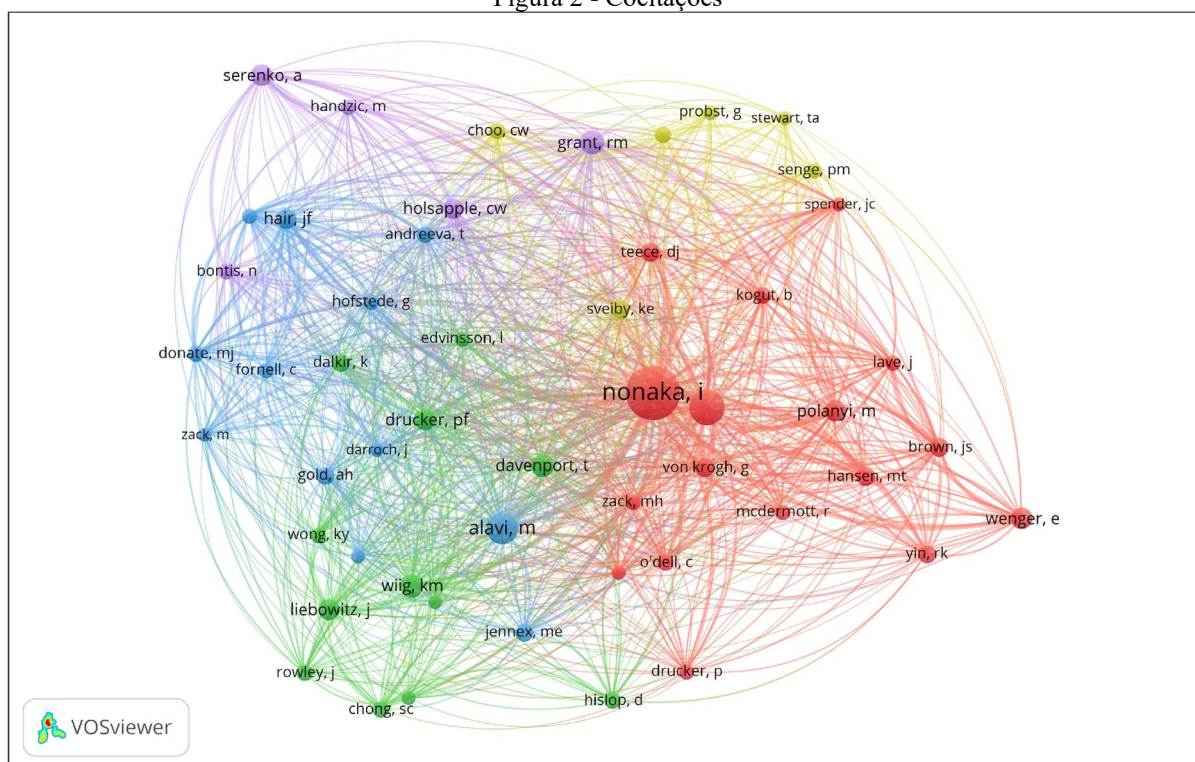
Fonte: Elaborada pela autora por meio do VOSviewer®

Com relação ao uso de ferramentas, destacaram-se a comunidade de prática (*clusters 2 e 3*) com 25 ocorrências, mídias sociais (*cluster 1*) com 13 ocorrências, *benchmarking* (*cluster 5*) com 09 ocorrências e intranet (*cluster 3*), mapeamento do conhecimento (*cluster 2*) e treinamento (*cluster 4*) com 05 ocorrências.

As comunidades de prática são grupos de indivíduos que se reúnem periodicamente, devido a possuírem um interesse comum no aprendizado e na aplicação do que foi aprendido. Nesses encontros, as pessoas compartilham conhecimento, trocam experiências, levam seus problemas e encontram soluções (TAKIMOTO, 2012).

Com o uso do VOSviewer® foram analisadas as cocitações, ou seja, as citações conjuntas de autores, e selecionadas aquelas com no mínimo 20, objetivando identificar as similaridades entre os artigos selecionados, sendo obtidos 52 autores (Figura 2).

Figura 2 - Cocitações



Fonte: Elaborada pela autora por meio do VOSviewer®

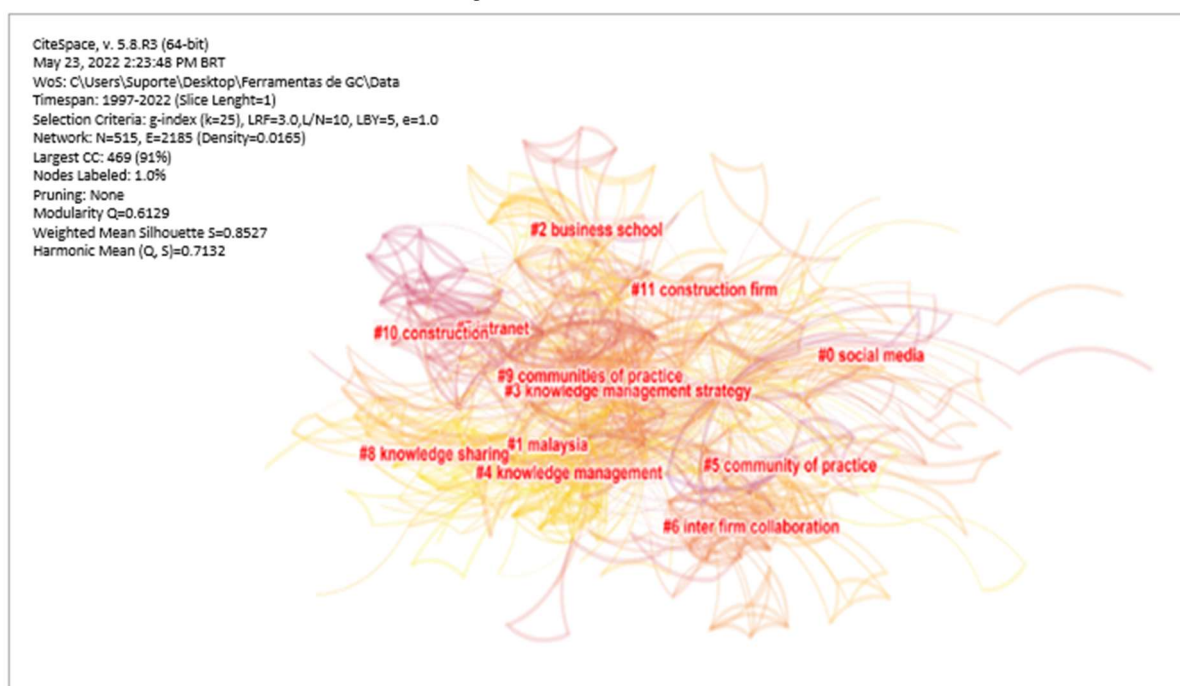
Os autores foram agrupados em 05 *clusters*, de acordo com alinhamento das suas pesquisas, sendo que se destacaram a maioria dos autores que formam a base teórica das pesquisas em GC como Nonaka, Davenport, Alavi, Druker e Polanyi.

Utilizando os mesmos dados no software CiteSpace® foi possível dividir os *clusters* e nomeá-los de acordo com os tópicos tendo como foco a análise das práticas mais citadas pelos autores (Figura 3).

Considerando os *clusters* formados, e por ordem de relevância, constatou-se a predominância das práticas de mídias sociais (*cluster 0*), comunidade de prática (*clusters 5 e 9*) e intranet (*cluster 7*), e do processo de compartilhamento do conhecimento (*cluster 8*). Destacou-se o *cluster* estratégia de gestão do conhecimento (*cluster 3*), reforçando a necessidade de ações estratégicas das IES ao se falar em práticas de gestão do conhecimento.

A partir da análise dos 435 artigos, foi possível elencar as principais ferramentas/técnicas abordadas na literatura. Essas práticas são apresentadas por meio do Quadro 6, sendo uma importante contribuição desta pesquisa.

Figura 3 – Clusters formados

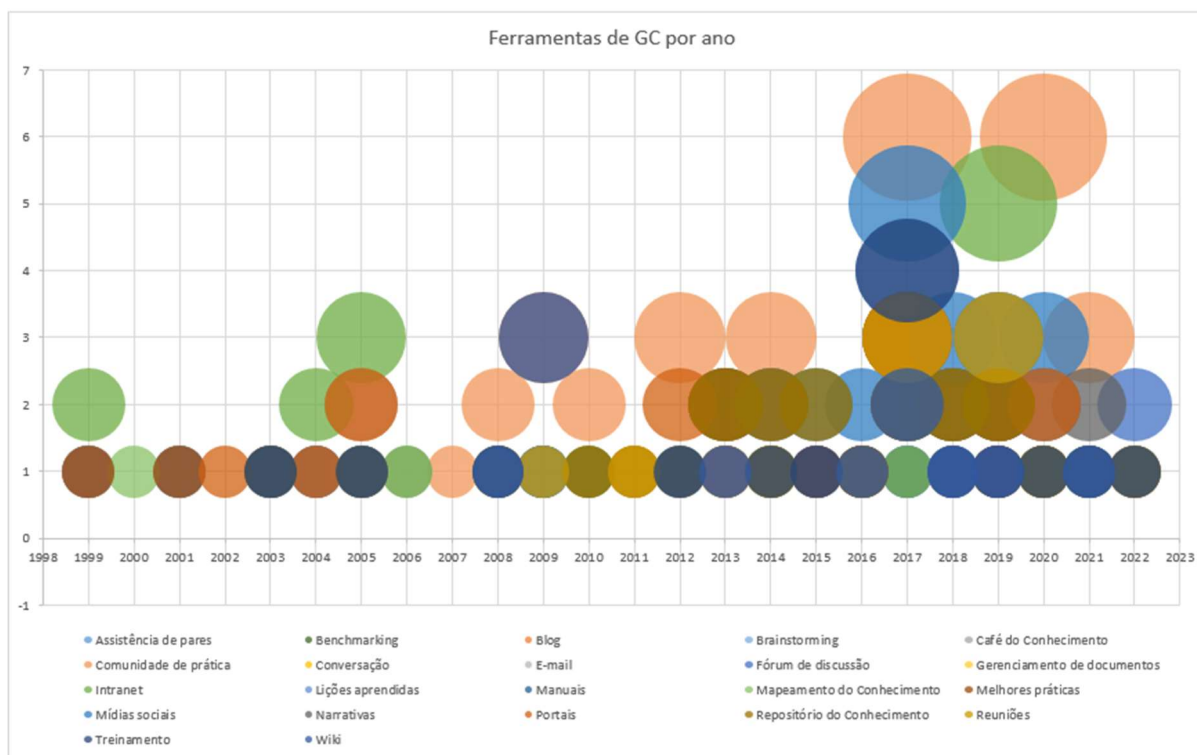


Fonte: Elaborada pela autora por meio do *CiteSpace*®

Destacam-se entre as 22 ferramentas listadas: comunidade de prática, repositório do conhecimento, mídias sociais, lições aprendidas, *benchmarking*, intranet, melhores práticas, portais e treinamento, e as de menor frequência: blog, assistência de pares, conversação, café do conhecimento e manuais. A frequência de citações dessas práticas pode ser observada por meio da Figura 4.

Analisando a Figura 4, percebe-se um crescente interesse na literatura por artigos que tratam do uso das práticas da GC, validando a importância desta pesquisa. Em destaque no gráfico as práticas relacionadas a treinamento, mídias sociais, intranet e comunidades de prática.

Figura 4 – Frequência de citações das ferramentas por ano



Fonte: Elaborada pela autora

A partir da análise dos *clusters* gerados pelos softwares utilizados nesta pesquisa destacaram-se as práticas de GC associadas a comunidades de prática, mídias sociais, *benchmarking*, intranet e treinamento e estas constam como as mais citadas, acrescidas das práticas de repositório do conhecimento, lições aprendidas, melhores práticas e portais.

Quadro 6 – Ferramentas/técnicas de GC

Ferramenta/técnica	Descrição	Alguns autores que contemplaram as práticas em suas pesquisas
Assistência de pares	Técnica que compreende a assistência de colegas relacionado à busca pela resolução de problemas (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Massingham (2014); Demchig (2015); Trevisan, Damian (2018); Enakrire, Onyancha (2020)
<i>Benchmarking</i>	Busca interna ou externa das melhores referências por meio da comparação do desempenho dos processos, possibilitando aprimoramento dos processos e definição de modelos (BERTOLAZO; SARTORI; TENÓRIO, 2020).	Husain, Gul (2019); Bertolazo, Sartori, Tenório (2020); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
Blog	Prática que se assemelha a um diário contendo artigos ou histórias curtas relacionadas a eventos relevantes (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Cerchione, Esposito (2017); Trevisan, Damian (2018); Husain, Gul (2019)
<i>Brainstorming</i>	Transferência espontânea de conhecimento que busca o surgimento de ideias sem a presença de julgamento prévio (ZANUZZO <i>et al.</i> , 2019).	Alavi, Kayworth, Leidner (2005); Cerchione, Esposito (2017); Trevisan, Damian (2018); Kuniyoshi <i>et al.</i> (2019); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
Café do conhecimento	Prática em grupo para discussão, reflexão, desenvolvimento e compartilhamento de pensamentos e ideias sobre determinado assunto (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Alavi, Kayworth, Leidner (2005); Cerchione, Esposito (2017); Trevisan, Damian (2018); Kuniyoshi <i>et al.</i> (2019); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
Comunidade de prática	Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento se referem a grupos de pessoas que compartilham conhecimentos, interesses e experiências (SAPUTELLI; UNGREDDA, 1999).	Saputelli, Ungredda (1999); Alavi, Kayworth, Leidner (2005); Massingham (2014); Neves <i>et al.</i> (2014); Cerchione, Esposito (2017); Trevisan, Damian (2018); Enakrire, Onyancha (2020); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
Conversação	Espaços sociais para conversas informais, ausência de discussões organizadas (HOVEIDA; SHAMS; HOOSHMAND, 2008).	Ramachandran, Chong, Wong (2013); Massingham (2014); Cerchione, Esposito (2017); Husain, Gul (2019); Kuniyoshi <i>et al.</i> (2019)
E-mail	Meio tecnológico que permite o compartilhamento do conhecimento na organização (ZANUZZO <i>et al.</i> , 2019).	Alavi, Kayworth, Leidner (2005); Ramachandran, Chong, Wong (2013); Cerchione, Esposito (2017); Husain, Gul (2019); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019)
Fórum de discussão	Utilizada para fomentar discussões e compartilhamento de informações, ideias e experiências, contribuindo com o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e atividades (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Saputelli, Ungredda (1999); Alavi, Kayworth, Leidner (2005); Trevisan, Damian (2018); Husain, Gul (2019); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019)
Gerenciamento de documentos	Prática com apoio da tecnologia da informação que permite o gerenciamento dos documentos de forma eficiente e eficaz, permitindo a identificação de informações corretas no tempo adequado (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Cerchione, Esposito (2017); Trevisan, Damian (2018); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019); Enakrire, Onyancha (2020); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
Intranet	Ferramenta de colaboração que possibilita a disseminação de informações atualizadas e sistematizadas (BALAGUÉ; DUREN; SARTI, 2016).	Saputelli, Ungredda (1999); Alavi, Kayworth, Leidner (2005); Husain, Gul (2019); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
Lições aprendidas	Técnica que visa identificar as lições aprendidas. Os membros da equipe buscam identificar os acontecimentos relevantes, identificando pontos fortes, de melhoria e fraquezas (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Saputelli, Ungredda (1999); Alavi, Kayworth, Leidner (2005); Ramachandran, Chong, Wong (2013); Massingham (2014); Demchig

Ferramenta/técnica	Descrição	Alguns autores que contemplaram as práticas em suas pesquisas
		(2015); Cerchione, Esposito (2017); Trevisan, Damian (2018); Kuniyoshi <i>et al.</i> (2019); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019); Bertolazo, Sartori, Tenório (2020)
Manuais	Formalização dos procedimentos validados referentes a uma tarefa ou solução de problema (BATISTA, 2012).	Ramachandran, Chong, Wong (2013); Demchig (2015); Cerchione, Esposito (2017); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019)
Mapeamento do conhecimento	Consiste na identificação e categorização dos ativos de conhecimento da organização (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Ramachandran, Chong, Wong (2013); Cerchione, Esposito (2017); Trevisan, Damian (2018); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019)
Melhores práticas	Se referem a ações de busca e propagação das melhores práticas, ou seja, a busca por procedimentos validados referentes à uma tarefa ou solução de problema dentro de um contexto (BATISTA, 2012).	Saputelli, Ungredda (1999); Ramachandran, Chong, Wong (2013); Cerchione, Esposito (2017); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019); Bertolazo, Sartori, Tenório (2020)
Mídias sociais	Sistemas sociais <i>on-line</i> que representam a organização de pessoas que compartilham interesses e conteúdos em comum (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Mendoza, Bischoff, Willy (2017); Trevisan, Damian (2018); Husain, Gul (2019); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
Narrativas	Prática de compartilhamento de experiências e lições, por meio de relatos simples usando palavras e imagens (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Massingham (2014); Neves <i>et al.</i> (2014); Cerchione, Esposito (2017); Mendoza, Bischoff, Willy (2017); Trevisan, Damian (2018); Husain, Gul (2019); Bertolazo, Sartori, Tenório (2020); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
Portais	Ambientes utilizados para apresentação de informações, como procedimentos, informações financeiras, processos de compras, informações sobre recursos humanos, registro de conquistas institucionais (RAMAN; WOODS; LIM, 2013).	Alavi, Kayworth, Leidner (2005); Demchig (2015); Husain, Gul (2019); Bertolazo, Sartori, Tenório (2020); Enakrire, Onyancha (2020)
Repositórios do conhecimento	Coleções estruturadas de documentos que visam capturar a experiência e percepção dos especialistas internos sobre determinado assunto (HOVEIDA; SHAMS; HOOSHMAND, 2008).	Alavi, Kayworth, Leidner (2005); Ramachandran, Chong, Wong (2013); Massingham (2014); Demchig (2015); Neves <i>et al.</i> (2014); Husain, Gul (2019); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
Reuniões	Ferramenta prática para obtenção de conhecimentos diretamente com os membros da organização, podendo ser virtual ou presencial (ZANUZZO <i>et al.</i> , 2019).	Neves <i>et al.</i> (2014); Cerchione, Esposito (2017); Kuniyoshi <i>et al.</i> (2019); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019); Enakrire, Onyancha (2020)
Treinamento	Sessões apresentadas por instrutores especialistas, estruturadas para educação da equipe participante (HOVEIDA; SHAMS; HOOSHMAND, 2008).	Neves <i>et al.</i> (2014); Demchig (2015); Cerchione, Esposito (2017); Zanuzzo <i>et al.</i> (2019); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)
<i>Wiki</i> (Base de conhecimento)	Ferramenta de colaboração estruturada relacionada à retenção e sistematização de conhecimentos da organização (TREVISAN; DAMIAN, 2018).	Cerchione, Esposito (2017); Mendoza, Bischoff, Willy (2017); Trevisan, Damian (2018); Husain, Gul (2019); Xanthopoulou, Kessopoulou, Tsiotras (2021)

Fonte: Elaborado pela autora

2.2 Implantação estratégica da GC para o desenvolvimento de processos organizacionais nas IFES

A Gestão do Conhecimento cada vez mais se propaga da literatura para a prática, existindo várias abordagens para a sua implantação, considerando a área de aplicação e a necessidade de ajustes às especificidades das organizações. A abordagem para aplicação da GC deve estar alinhada a estratégia de negócios da organização, sendo necessária a elaboração de diretrizes orientadoras a partir da estratégia para o conhecimento organizacional (TREVISAN; DAMIAN, 2018).

O reconhecimento da importância das práticas de GC e a busca por estratégias organizacionais para seu uso como ferramenta de contribuição norteada pelo conhecimento, é uma realidade que avança para as IES, para além da exploração do conhecimento acadêmico, abrangendo o conhecimento organizacional (OJO, 2016), fazendo frente às dificuldades relacionados ao desenvolvimento de seus processos.

O conhecimento é um recurso valioso, gerir conhecimentos de forma que estejam alinhados aos pilares da organização é uma tarefa complexa, o primeiro passo rumo ao aprimoramento da organização é compreender os fatores relacionados à GC (ALI; COB; SULAIMAN, 2016), possibilitando a problematização e a busca de ferramentas, visando sua aplicação e aprimoramento do ponto de vista global da organização.

A Gestão do Conhecimento é considerada um movimento moderno, trazendo nova e influente abordagem para a ciência da administração (NGOC-TAN; GREGAR, 2018), evidenciada como fator impulsionador para o alcance dos objetivos organizacionais (MARQUES *et al.*, 2020), trazendo benefícios relacionados ao melhor uso dos conhecimentos (ALI; COB; SULAIMAN, 2016). “Embora exista uma infinidade de definições para o que constitui a gestão do conhecimento, é evidente que a maioria delas aponta que a gestão do conhecimento envolve alavancar o conhecimento para atingir as metas e objetivos organizacionais” (OJO, 2016, p. 334).

Uma organização do conhecimento é aquela que demonstra sua capacidade de se adaptar às constantes mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que levem à concretização dos seus objetivos. Possui informações e conhecimentos que lhe conferem vantagens, contando com a competência e experiência dos seus membros. É capaz de constante aprendizado e inovação, de forma a criar significado, construir conhecimento e tomar decisões (CHOO, 2006).

A GC no contexto da administração pública se relaciona aos aspectos de eficiência, qualidade, efetividade social, assim como os princípios de legalidade, pessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Destaca-se a eficiência, que compreende fazer o que é necessário com qualidade e menor custo; para prestar um serviço de qualidade exige-se que sejam utilizadas as melhores práticas, portanto mobilizando o melhor conhecimento disponível (TCU, 2022).

Dentre os desafios das IES que carecem de atenção, eficiência e ações estratégicas para tanto, está o processo de fiscalização de contratos terceirizados, que quando aliado às contribuições das práticas de GC contribui com o aprimoramento da organização. Considerando que a GC possibilita “aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e dos gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública de maneira coletiva, sistemática e integrada, a fim de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, para alcançar os resultados desejados.” (TCU, 2022, p. 27).

O contexto da organização está fortemente relacionado ao sucesso ou não da implantação da GC, assim é preciso um olhar para as características específicas das organizações públicas, considerando o seu público-alvo formado por cidadãos, seu objetivo/motivação de prestar serviços de qualidade à população, características estas que influenciam na implantação da GC e na escolha da abordagem mais adequada (DAMIAN *et al.*, 2019).

O desenvolvimento da estratégia de GC é único para cada organização, deve ser baseada no diagnóstico e na evidenciação dos conhecimentos mais relevantes àquela organização, portanto considera as diferentes necessidades específicas, as relações e atividades existentes (TCU, 2022). “A cultura organizacional define os parâmetros de sucesso da GC. Antes de iniciar as atividades de GC, os colaboradores devem ser preparados para o processo de mudança” (BATISTA, 2012, p. 115).

Ao se analisar os facilitadores e barreiras que afetam os processos de GC dentro de uma organização é possível direcionar ações, buscando fortalecer os facilitadores e minimizar as barreiras, melhorando o desempenho da organização (AL AHBABI *et al.*, 2019).

Os FCS são considerados pontos fundamentais para a organização, quando presentes de maneira adequada contribuem para o sucesso, ao contrário representam determinantes do fracasso institucional (ZANCHETA; DAMIAN, 2019). Os fatores críticos de sucesso da GC e os seus impactos nas diferentes dimensões da organização, direcionam as práticas de gestão do conhecimento mais pertinentes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Batista (2012) em sua pesquisa relaciona os viabilizadores da GC a aspectos como

liderança, tecnologia, pessoas e processos, a partir dos quais é possível realizar um diagnóstico da organização.

Adeinat e Abdulfatah (2019) identificaram que a disseminação do conhecimento é um FCS presente em qualquer organização, dependendo e se relacionando com uma série de fatores, como motivação, experiências anteriores e interações no ambiente organizacional. A falta de compartilhamento de conhecimento durante a aprendizagem, a falta de treinamento organizacional, comunicações ineficazes, baseadas numa cultura que não apoia a aprendizagem e geração do conhecimento podem representar barreiras para a implementação de práticas de GC nas organizações.

São FCS da GC: cultura organizacional, liderança da alta administração, educação e treinamento, participação dos funcionários e trabalho em equipe; com destaque para a cultura organizacional e a liderança da alta administração e sua relação positiva com a percepção dos benefícios da GC em IES (YIP; NG, 2019).

Ao tratar do contexto público Damian *et al.* (2021) identificaram FCS, relacionados a necessidade de ferramentas e ações específicas, trabalhados de maneira estratégica para que a implantação de processos de GC seja positiva, contribuindo com o aprimoramento da gestão pública e beneficiando a sociedade. No Quadro 7 são apresentados os FCS e suas características.

Quadro 7 - Fatores críticos de sucesso da GC em organizações públicas

Fator crítico de sucesso	Característica
Cultura organizacional	A cultura incorpora valores, crenças e costumes, na organização pública pode se deparar com falta de comprometimento; a mudança cultural é a primeira ação para que a GC obtenha sucesso.
Natureza da liderança	A postura da liderança influencia a GC, mudanças de estilo de liderança relacionados aos mandatos eletivos devem compreendam a necessidade de uma postura em benefício da GC.
Política pública estratégica	Políticas de longo prazo estabelecidas, que ultrapassam o período de uma gestão contribuem com a manutenção de programas de GC ao longo dos anos na organização.
Tecnologia da informação	Deve ser considerado como elemento estratégico da implantação da GC o ambiente tecnológico permeado por grande volume de atividades.
Infraestrutura organizacional	O investimento público em infraestrutura é influenciado pelas aquisições de bens e contratações de pessoal e serviços.
Processos e atividades	Processos e atividades da gestão pública são influenciados pelas características legais destas organizações; a regulamentação das atividades é uma necessidade.
Recursos disponíveis	A alocação de recursos é realizada anualmente, baseada em questões legais e políticas, envolvendo planejamento de disponibilidade financeira, interesses e demandas da sociedade.
Gestão de Pessoas	Se relaciona ao gerenciamento de equipes, treinamentos, motivação, mediação, compartilhamentos; deve-se considerar a substituição de chefias a cada mandato, a baixa qualificação de alguns gestores, sinalizando que o investimento em treinamento é essencial.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Damian *et al.* (2021)

Na mesma linha, são citados por Nascimento *et al.* (2022) os FCS no contexto da implantação de uma abordagem de GC nas universidades brasileiras em atendimento aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018 (norma que define os princípios e requisitos a serem observados e desenvolvidos com a implantação de um sistema de GC): processos e atividades, tecnologia da informação, treinamento e educação, infraestrutura organizacional e estratégia e objetivos.

Ao compreender os fatores críticos de sucesso (FCS) da GC em IES é possível formar uma base para a busca de estratégias e abordagens mais atinentes as particularidades da organização (YIP; NG, 2019).

Heisig (2009) ao analisar 160 abordagens de GC sugere que a estrutura deve ser composta pelas cinco principais atividades de GC: Identificar, Criar, Armazenar, Compartilhar e Aplicar o conhecimento. O contexto envolve quatro dimensões: Fatores humanos, envolvendo Cultura, Pessoas e Liderança; Organização, envolvendo Estruturas e Processos; Tecnologia da Informação; e Processos de gestão, envolvendo Estratégia e Controle.

Damian *et al.* (2019) realizaram análises de seis abordagens de implantação da GC relevantes, a partir dos apontamentos de outros autores apresentam as características das abordagens e realizam observações sobre a sua adequação à uma organização pública. Os dados sintetizados são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Abordagens, características e observações

Abordagem	Características	Observações
<i>Road Map for Knowledge Management Results</i> Autoria: American Productivity & Quality Center (APQC, 2003)	Possui cinco estágios de implementação: início; desenvolvimento da estratégia; desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; expansão e apoio; e institucionalização da GC.	Utiliza indicadores financeiros como mensuração de resultados, o seu desenvolvimento considerou a realidade de grandes empresas multinacionais.
Abordagem de sete dimensões da Gestão do Conhecimento Autoria: Terra (2005)	Possui sete dimensões: estratégia; cultura organizacional; estrutura organizacional; gestão de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente.	Não se relaciona diretamente GC ao desempenho organizacional, busca identificar a associação das práticas gerenciais a gestão proativa do conhecimento para classificar as organizações.
<i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i> Autoria: Fonseca (2006)	É composto por 14 dimensões agrupadas em três elementos essenciais: Pessoas (Cultura & Incentivos; Criação e Identificação de Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento; Comunidades de Prática e Times de Conhecimento; Conhecimento & Aprendizado); Processos (Liderança & Estratégias; Fluxo de Conhecimento; Operacionalização do Conhecimento; Alinhamento; Métricas e Monitoração); Sistemas (Infraestrutura Tecnológica de GC; Infraestrutura de acesso; Gerência	Não considera as diferenças entre organizações públicas e privadas, é complexo, mais adequado para grandes organizações, necessita de adequações complexas para ser usado no setor público.

Abordagem	Características	Observações
	de Conteúdo; Suporte e Gerência do Programa de GC).	
Metodologia de implementação da GC Autoria: APO (2009)	Possui três níveis: aceleradores; processo de GC; e resultados.	Comtempla características específicas do contexto empresarial asiático, necessitando de adaptações.
Modelo de implantação da GC Autoria: Castillo e Cazarini (2009)	Tem seis submodelos: Modelo de Objetivos; Modelo de Regras do Negócio; Modelo de Conceitos; Modelo de Processos do Negócio; Modelo de Atores e Recursos; e Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos.	Baseado na metodologia EKD que considera a modelagem organizacional, usa linguagem empresarial, necessita de profissionais com profundos conhecimentos sobre os submodelos.
Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira Autoria: Batista (2012)	Possui seis componentes: direcionadores estratégicos; fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC; processo de GC; ciclo KDCA; resultados da GC; e partes interessadas.	Modelo genérico, holístico e específico de GC adequado à administração pública brasileira; modelo híbrido, descreve e orienta como implementar a GC.

Fonte: Adaptado de Damian *et al.* (2019)

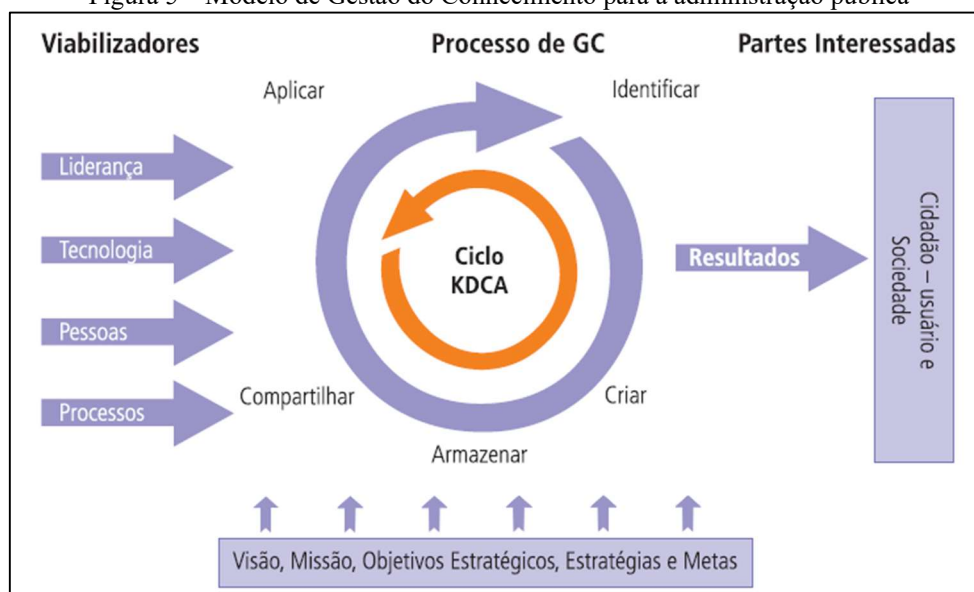
Os autores concluem que para o contexto da pesquisa a abordagem mais adequada dentre os apresentados para a implantação da GC nas instituições voltadas para a prestação de serviços públicos é o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) de Batista (2012) (DAMIAN *et al.*, 2019).

O primeiro componente do MGCAPB são os direcionadores estratégicos da organização, envolvendo visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; o sucesso da iniciativa de GC deve estar alinhado a esses direcionadores para gerar resultados. A visão de futuro identifica as competências essenciais, a missão sinaliza os conhecimentos necessários para o alcance da visão, os objetivos estratégicos, estratégias e metas mostram as lacunas de conhecimento para o alcance dos objetivos (BATISTA, 2012).

O segundo componente são os FCS ou viabilizadores da GC: liderança, tecnologia, pessoas e processos. O terceiro componente é o processo de GC envolvendo as atividades de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de maneira sistemática, formando um Processo de GC, executadas realizando o ciclo KDCA que é o quarto componente, compreende as etapas de conhecimento, executar, verificar e atuar. O quinto componente são os resultados imediatos e finais; imediatos são aprendizagem e inovação, incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade; finais são o aumento da eficiência e a melhoria da qualidade. O sexto componente são as partes interessadas nas quais se destacam o cidadão-usuário e a sociedade (BATISTA, 2012).

A Figura 5 apresenta os componentes da abordagem:

Figura 5 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012)

O ponto diferencial do modelo está na necessidade de alinhamento entre missão, visão, estratégia e metas da GC para a administração pública, para o atingimento dos seus objetivos, através da centralização dos esforços nos FCS (NASCIMENTO *et al.*, 2022).

“Os modelos que focalizam as instituições de ensino superior parecem escassos, apelando para um exemplo que aborde as peculiaridades das instituições de ensino superior” (OJO, 2016, p. 336). No contexto das IFES, com enfoque nas áreas de administração e planejamento, observa-se a relação entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial, de caráter estratégico, e a obtenção de resultados. Neste contexto a institucionalização da GC passa necessariamente pela explicitação e formalização (BATISTA, 2006).

Baseado na literatura e em casos reais e bem-sucedidos de implantação de GC, Batista (2006) recomenda às IFES com o apoio do Ministério da Educação e do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino (FORPLAD), a adoção das seguintes medidas que contribuem para a explicitação e formalização da GC:

- 1) Considerar a (GC) uma das prioridades estratégicas da organização.
- 2) Conscientizar a alta administração, a média gerência e os funcionários da importância da GC.
- 3) Definir e disseminar amplamente a estratégia de GC na instituição e torná-la bem conhecida entre a maioria do pessoal.
- 4) Utilizar amplamente na organização iniciativas de GC.
- 5) Instituir área/grupo de pessoas com responsabilidades e com objetivos bem definidos em termos de GC.
- 6) Utilizar métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento.

- 7) Empregar mecanismo para definir a política ou a estratégia de gestão do conhecimento e da informação.
- 8) Utilizar amplamente iniciativas de GC nas principais áreas da organização (direção geral, contabilidade/finanças, centro de documentação e informação/ biblioteca, recursos humanos e informática, etc.).
- 9) Formalizar os objetivos de GC para permitir uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo.
- 10) Ter orçamento efetivo para tratar da gestão do conhecimento de maneira compatível com os objetivos traçados pela organização.
- 11) Criar área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência do conhecimento).
- 12) Considerar, na estratégia de gestão do conhecimento os seguintes elementos: *i*) gestão da informação; *ii*) aspectos de tecnologia da informação; *iii*) aspectos de gestão de recursos humanos; *iv*) e aspectos organizacionais.
- 13) Utilizar sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento.
- 14) Utilizar *feedback* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento.
- 15) Comparar o desempenho da sua organização como de outras instituições congêneres (BATISTA, 2006, p. 50-51).

Considerando a relevância da liderança, cultura, tecnologia da informação, medição de desempenho para a implementação da GC, é fundamental que a liderança defenda o processo e estimule uma cultura organizacional voltada ao conhecimento (OJO, 2016).

A GC deve se integrar com as atividades do gerenciamento da rotina de trabalho, a partir de um ciclo operacional aplicado à gestão de processos. O ciclo se inicia com a definição dos objetivos e resultados dos principais processos de apoio e finalísticos das áreas administrativa e de planejamento das IFES, sendo recomendável iniciar com os processos relacionados ao planejamento estratégico, avaliação institucional, serviços gerais, gestão do patrimônio, compras, transporte, manutenção, limpeza, segurança, dentre outros. O aprendizado deve ocorrer antes, durante e depois da execução dos processos, utilizando-se das práticas de GC. O ciclo se inicia com a criação do conhecimento, através do acesso a informações e conhecimentos contidos nos padrões de trabalho, o acesso ao conhecimento se dá com o processo de registro do conhecimento, após ocorre a aplicação das informações e do conhecimento obtido nos processos de apoio e finalísticos, culminando com a coleta e organização do conhecimento, permitindo sua transferência e compartilhamento, após a explicitação do conhecimento. Através da utilização de indicadores é possível avaliar, medir e melhorar os processos da organização, avaliando o impacto das práticas de GC no desempenho dos processos de trabalho (BATISTA, 2006).

Os principais obstáculos para a implementação de processos de GC nas organizações públicas de acordo com Batista *et al.* (2005) são deficiência de capacitação; dificuldade em capturar o conhecimento não-documentado; falta de tempo ou recursos para compartilhamento do conhecimento; resistência a mudanças; falhas de comunicação; falta de incentivo; ausência

de indicadores, dentre outros. Também apresentaram em sua pesquisa alguns facilitadores para a implementação de processos de GC nas organizações públicas, dentre eles: identificação da base de conhecimento organizacional relevante; acesso a consultores especializados; alta prioridade dada pelos níveis mais altos da organização; infraestrutura tecnológica apoiadora; acesso a recursos bibliográficos sobre o tema.

Palácios (2015) identificou que a GC em uma instituição de ensino superior, considerando suas características organizacionais, deve buscar o desenvolvimento de indicadores de implantação, destacando a evidenciação dos indicadores de: mudança na postura de forma a tornarem mais claras as opiniões; diversificação no uso de tecnologias, ampliando para a utilização de fóruns e listas de discussão; aprimoramento da memória organizacional através do registro e divulgação de lições aprendidas; busca pela aprendizagem através dos próprios erros; interesse e disponibilidade na realização conjunta de projetos; disseminação do aprendizado através de experiências de outras organizações; ampliação das discussões e reuniões; abertura a novos experimentos; incorporações das questões levantadas em reuniões aos temas de capacitações e treinamentos.

Com relação ao processo organizacional de fiscalização de contratos terceirizados é relevante considerar que sendo os serviços de apoio das IFES prestados por terceiros, a fiscalização destes contratos representam um processo relevante para a área administrativa, estando vinculado à estratégia da organização; para este contexto a utilização da GC enquanto estratégia na busca da melhoria contínua do processo de trabalho, na padronização, no registro do conhecimento sobre como o processo deve ser realizado para alcançar o resultado esperado, contribui com a eficiência e eficácia da organização.

Pode-se afirmar que a eficiência à aplicação da GC advém da inclusão de elementos facilitadores como: capital humano, processos, tecnologia e infraestrutura e governança (TCU, 2022), este que a partir das diretrizes estratégicas orientam e fundamentam ações relacionadas ao atingimento dos objetivos da organização, que em sua premissa se ligam a missão da organização (COSTA *et al.*, 2005).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) obrigatório segundo o Decreto 9.235 de 2017, representa o planejamento estratégico das IES, norteando o desenvolvimento da instituição e definindo caminhos a serem trilhados a curto, médio e longo prazo (SANT'ANA *et al.*, 2017), é elaborado a cada 05 (cinco) anos, trazendo a sua filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e as atividades acadêmicas desenvolvidas e/ou pretendidas (BRASIL, 2004).

A elaboração do PDI envolve as etapas de preparação, diagnóstico, planejamento, culminando com a consolidação em um documento aprovado e publicado, conforme apresentado no Quadro 9:

Quadro 9 – Etapas da elaboração do PDI

Etapa	Definição
Preparação	Envolve a definição da abrangência e período de vigência, o levantamento das atividades e recursos necessários para a elaboração, como a definição da equipe responsável, planejamento da comunicação, consolidação dos documentos, estruturação para registro das lições aprendidas ao longo do processo.
Diagnóstico	Busca identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno, estruturando as ações futuras a partir de coleta de dados e análise de documentos de diferentes áreas da IES, envolvendo a análise do PDI anterior e seus resultados, levantamento das necessidades e pontos de melhoria referentes a demandas setoriais, da comunidade acadêmica e comunidade externa; importantes questões para serem analisadas na etapa do planejamento que busca atender a necessidades através do estabelecimento de planos e ações necessárias ao alcance dos objetivos esperados.
Planejamento	O planejamento envolve a priorização das necessidades a partir de critérios definidos; a definição, descrição e quantificação das metas e ações, definindo indicadores, prazos e responsáveis; identificação dos fatores críticos de sucesso; o planejamento das ações envolvendo recursos humanos, orçamentários, infraestrutura física e outros relacionados as especificidades da IES e demandas legais, do processo de controle contínuo (avalia o desempenho, levanta os resultados).
Aprovação e publicação do documento	O documento final além dos elementos pré e pós textuais deve conter os eixos temáticos: Perfil institucional; Projeto Pedagógico institucional (PPI); Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos; Perfil do corpo docente; Perfil do corpo técnico administrativo; Organização administrativa; Políticas de atendimento aos discentes; Infraestrutura; Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; Gestão financeira e orçamentária.

Fonte: Sant'ana *et al.* (2017)

Para a elaboração do PDI é importante a definição de uma metodologia; algumas ferramentas já adotadas no contexto empresarial, como a análise SWOT (em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*. Em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), o *Balanced Scored Card* (BSC), o Planejamento Estratégico Situacional (PES), costumam ser utilizados e adaptados as especificidades das IES públicas e às legislações correlatas (SANT'ANA *et al.*, 2017).

2.3 Fiscalização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra

A tendência da administração pública brasileira para com aspectos gerenciais, aliados à administração eficiente, eficaz, objetivando melhor alocação de recursos e a prestação de serviços com a qualidade à população, remete à necessidade de mudança de foco na administração das organizações públicas, concentrando-se com maior precisão em

determinadas atividades e delegando à iniciativa privada outras atividades, processo este denominado de terceirização (ZUCOLOTO, 2019).

A premissa básica da terceirização é a ausência de vínculo de subordinação entre o órgão que contrata a empresa e o empregado da empresa (terceirizado), o empregado portanto se subordina ao terceiro, ou seja, à empresa que mantém o vínculo empregatício e que é contratada pelo órgão para a prestação do serviço (ALMEIDA, 2009).

Característica da terceirização é a exigência de que os empregados da contratada fiquem a disposição nas dependências da contratante, empregados estes que não podem ser compartilhados, bem como os materiais disponibilizados, para a execução simultânea de outros contratos (BRASIL, 2017).

“A terceirização de serviços constitui-se em um dos mais importantes fenômenos contemporâneos da Administração, seja de negócios privados, seja na seara da gestão pública” (ALMEIDA, 2009, p. 54).

Observa-se a crescente utilização da terceirização (DRUCK, 2021; GUIMARÃES; SOARES; SANTOS, 2021; ALMEIDA, 2019), com crescimento constante no âmbito das instituições federais de ensino superior (GUIMARÃES *et al.*, 2015).

“No caso das universidades federais, a contratação de empresas chamadas de “prestadoras de serviços” nas áreas de limpeza, vigilância, portaria/recepção, manutenção e administrativas consome em média 60% do orçamento de custeio” (DRUCK, 2021, p. 14).

Os estudos sobre terceirização no serviço público apresentam diferentes enfoques, Dantas (2012) traz a terceirização como dotada de vantagens e desvantagens, assim como riscos, sendo uma prática que necessita de aperfeiçoamento; Guimarães *et al.* (2015) associam a terceirização à inovação do serviço público, relacionando-se a melhores e novas formas para as práticas de trabalho; Tadeu e Guimarães (2017) trazem as atribuições e desafios dos gestores públicos, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes. Druck *et al.* (2018) apresentam sob o contexto histórico e social as questões relacionadas a precarização do trabalho terceirizado e Fernandes (2019) traz a tendência da terceirização apresentando exemplos de práticas e experiências de controle bem-sucedidas. Druck (2021) traz a crescente da terceirização enquanto forma de privatização do Estado e Guimarães, Soares e Santos (2021) ressaltam as questões trabalhistas e previdenciárias envolvidas na fiscalização do contrato, trazendo mecanismos de gestão de riscos.

Dada a abrangência da terceirização, sua utilização crescente, a representatividade econômica para as instituições federais de ensino superior, tem-se que a relação com as empresas prestadoras de serviços frequentemente é dotada de pontos a serem melhorados, o

que confronta os princípios normalmente vinculados a terceirização que remetem ao benefício à administração pública.

A busca pela eficiência no setor público remete à inclusão de práticas de controle em relação aos contratos SDEMO, considerando que existem discussões atuais em atenção aos riscos trabalhistas e previdenciários envolvidos, assim como interesses políticos e institucionais (GUIMARÃES; SOARES; SANTOS, 2021).

A administração vivencia a crescente redução do quadro de servidores e cortes de verbas, influenciando na capacidade de controlar e fiscalizar o fiel cumprimento dos contratos, o que remete também a dificuldade no pagamento dos compromissos assumidos. Um histórico de reincidentes fraudes, falências, não cumprimento das obrigações contratuais, desrespeito a legislação trabalhista, marcam a relação com as empresas prestadoras de serviço, que se relacionam a fragilidades na legislação e na ausência de controle efetivo por parte da contratante (DRUCK *et al.*, 2018).

2.3.1 Atividades de fiscalização e aporte legal

No processo de fiscalização é necessário um conhecimento sobre a base legal e as questões práticas relacionadas. A terceirização no âmbito da gestão pública surge com o Decreto-Lei nº 200/1967, que define a descentralização por meio da contratação de serviços do setor privado. Em 1970, a Lei nº 5.645 trouxe os serviços passíveis de contratação; em 1993, a Lei nº 8666, lei de licitações e contratos, determina as normas gerais para contratação; com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, em 1995, reforça-se o estado gerencial, em que a privatização e a terceirização assumem lugar central; no Decreto nº 9.507/2018 tem-se as atividades que podem e as que não podem ser terceirizadas; já no campo da legislação trabalhista tem-se a Lei nº 13.429/2017, conhecida como Lei da Terceirização; legislações estas que moldam o cenário atual da terceirização (DRUCK, 2021).

Com a terceirização surge a obrigação de fiscalizar os contratos celebrados, evidenciado no artigo 58, inciso III da Lei 8666/93; personificado no fiscal de contrato (Art. 67), denominado representante da administração para o acompanhamento e fiscalização da execução contratual (BRASIL, 1993).

Visando disciplinar os procedimentos sobre as contratações de serviços a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão instituiu a Instrução Normativa (IN) 02/2008 em 30 de abril de 2008. A citada IN consolidou-se como o modelo a ser seguido, considerando a apresentação de pontos cruciais ao

desenvolvimento das atividades, como definição de papéis e responsabilidades dos envolvidos na contratação. Após reformulações e aperfeiçoamentos, envolvendo diversos atores, e fundamentada nas bases legais: Lei nº 8.666/93, Decreto 2.271/1997 (revogado pelo Decreto 9.507/2018), Portaria 409, de 21 de dezembro de 2016 (traz regras para assegurar aos trabalhadores contratados o recebimentos de direitos, atualmente a Portaria 443 de 2018), Acórdão do Tribunal de Contas da União (TCU) 2.622/15 (traz medidas visando ao aperfeiçoamento da governança e da gestão das contratações) e leis que tratam de políticas públicas afirmativas; foi revogada a IN 02/2008 e publicada em 26 de maio de 2017 a IN 05/2017 (COSTA; PEREIRA; MARIN, 2020).

O principal documento legal vigente que trata da fiscalização de contratos administrativos é a IN nº 05 de 26 de maio de 2017, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

A IN nº 05/2017 apresenta os preceitos da fiscalização contratual, que deve ser preventiva, rotineira e sistemática, exercida por um servidor ou equipe e objetiva verificar o cumprimento por parte da contratada dos resultados previstos pela contratante para a execução do serviço contratado, abrangendo examinar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, e o apoio a instrução processual, encaminhamento de documentos relacionados a formalização dos procedimentos relacionadas ao cumprimento das cláusulas contratuais e resolução de problemas relativos a contratação. Atividades realizadas pelo gestor de contratos auxiliado pela fiscalização técnica (fiscalização do objeto *in loco*), administrativa (conferência de documentação e habilitação da contratada, abrangendo obrigações previdenciárias e trabalhistas), setorial (em casos de serviços prestados em diversos setores/unidades) e do público usuário (realizada por meio de pesquisa de satisfação). O gerenciamento e acompanhamento da execução contratual são realizadas pelo gestor do contrato, que atua na formalização de procedimentos de prorrogação, alteração, reequilíbrio de preços, relatórios mensais, eventuais sanções, extinção e encerramento do contrato, dentre outros (BRASIL, 2017).

As atribuições do fiscal são detalhadas no ANEXO VIII do documento, que traz em seu Art. 40, § 3º, que a determinação das atividades de gestão e fiscalização da execução contratual (por mais de um servidor, por equipe, ou único servidor) deve assegurar a distinção das atividades, considerando o volume de trabalho e prezar pelo não comprometimento das ações necessárias. Os gestores e fiscais devem ter ciência prévia e expressa de sua indicação e das atribuições que lhe serão conferidas; a nomeação deve considerar a compatibilidade com

as atribuições do cargo, a complexidade envolvida, a quantidade de contratos por servidor e sua capacidade para o desempenho das atividades (BRASIL, 2017).

Promulgada em 2021 a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei 14.133/2021, amplia os aportes legais em relação ao fiscal de contrato, contemplando requisitos essenciais aos agentes públicos, abrangendo formação ou qualificação compatível à atribuição conferida (Art. 7º); apresentando com mais clareza as atribuições e ações dos fiscais de contratos (Art. 117 e 140); além de evidenciar a importância e necessidade de que haja apoio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno aos fiscais, sanando dúvidas e atuando como fonte de informações na prevenção dos riscos oriundos da execução contratual (Art. 117, § 3º). Em relação aos serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, apresenta claramente a responsabilidade solidária da administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas se constatada falha na fiscalização (Art. 121, § 2º); assim como a necessidade de acompanhamento das obrigações da contratada em relação aos empregados envolvidos na contratação (Art. 50) (BRASIL, 2021).

O decreto 11.246 de outubro de 2022 regulamenta a Lei 14.133/2021 com relação a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública, autárquica e fundacional; no texto destaca-se a necessidade de evidenciar nos estudos técnicos preliminares da contratação a necessidade de desenvolvimento de competências de agentes públicos para a fiscalização de gestão contratual, devendo ser sanada previamente a celebração do contrato (§ 3º do Art. 8º). O documento apresenta do art. 19 ao 24 as atividades de gestão e fiscalização de contratos diferenciando por função (BRASIL, 2022).

O processo de fiscalização de contratos tem como matéria-prima as informações referentes ao processo licitatório, envolvendo as especificações da contratação, metodologia de execução, condições de pagamento do objeto contratado, que podem ser obtidas no instrumento contratual, termo de referência, proposta, dentre outros. Obtêm-se assim as informações relacionadas ao resultado da fiscalização (produto), através das quais o fiscal atesta a execução nas condições pactuadas ou diante de irregularidades sugere a adoção de medidas corretivas. Portanto o processo de fiscalização envolve o planejamento da fiscalização, a fiscalização da execução e a comunicação dos resultados da fiscalização (MATO GROSSO, 2015).

As atividades relacionadas à fiscalização de contratos SDEMO são sintetizadas no Quadro 10, nesse caso, não considera a distinção entre fiscalização técnica, administrativa ou setorial, visto que a configuração pode se estabelecer em diferentes formatos. Normalmente,

pela natureza das atividades e quantidade de servidores, ocorre a separação das figuras do fiscal e do gestor de contratos somente.

Quadro 10 – Atividades do fiscal de contrato SDEMO

Etapa	Atividades	Aporte legal
Planejamento da fiscalização	Conhecimento do instrumento contratual, termo de referência, legislações relacionadas, convenções coletivas de trabalho (CCTs), planilhas de composição de preços, dentre outros relacionados a contratação. Conhecimento das obrigações da contratada e da contratante, dos atos de ingerência e das atribuições do fiscal.	Arts. 5 e 45 da IN 05/2017
	Participação em reuniões: inicial do contrato, de transição entre fiscais, periódica entre a contratada e contratante.	Art. 45 da IN 05/2017
Fiscalização da execução do contrato	Fiscalização inicial, verificando a relação dos trabalhadores alocados, registro na carteira de trabalho, atendimento a convenção coletiva de trabalho, disponibilização e uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), uniformes, realização de exames admissionais, materiais disponibilizados (se aplicável à contratação).	Anexo VIII-B da IN 05/2017
	Acompanhamento da prestação dos serviços, avaliando a execução conforme contratado, aferindo, se for o caso, se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis, sugerindo intervenções e correções, abrangendo a verificação do cumprimento da jornada de trabalho pelos colaboradores terceirizados e solicitação de substituição de profissionais ausentes.	Art. 40, 47 e Anexo VIII da IN 05/2017; Art. 117 da Lei 14.133/2021
	Acompanhamento rotineiro dos aspectos administrativos do contrato, envolvendo conferência de documentação da contratada e os aspectos referentes a mão de obra contratada quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas.	Art. 17, 40 e Anexo VIII da IN 05/2017; Arts. 50 e 121 da Lei 14.133/2021
	Fiscalizar o pagamento dos reajustes salariais, benefícios, férias, décimo terceiro, garantia de estabilidade quando devida (gestante, membro da comissão interna de prevenção de acidentes - CIPA, estabilidade acidentária).	Anexo VIII da IN 05/2017
	Procedimentos mensais de recebimento provisório dos serviços, a partir da elaboração de relatório circunstanciado e uso das ferramentas de fiscalização disponíveis.	Art. 40, 49 e Anexo VIII da IN 05/2017; Art. 140 da Lei 14.133/2021
Comunicação dos resultados da fiscalização	Contato com o preposto da contratada para recomendações de medidas saneadoras quanto às ocorrências observadas.	Art. 44, 45 e Anexo VIII da IN 05/2017; Art. 117 da Lei 14.133/2021
	Notificação da contratada diante de inadimplementos e (se necessário) posterior encaminhamento à autoridade superior diante de situações que demandem decisões ou providências que ultrapassem as competências do fiscal.	Art. 46 da IN 05/2017; Art. 117 da Lei 14.133/2021
	Elaborar parecer sobre a renovação contratual e acompanhar o respectivo processo, e também os processos de aditivo (acréscimo contratual) e repactuação (alteração de preços em razão de alterações das convenções coletivas de trabalho ou outras previstas no contrato).	Arts. 51, 52, 53 e Anexo VIII da IN 05/2017
	Acompanhamento do encerramento contratual, rescisão ou finalização, verificando o pagamento das verbas rescisórias da mão de obra contratada ou comprovantes de realocação, liberação ou não da garantia contratual e saldo de conta vinculada (quando aplicável).	Art. 69 da IN 05/2017

Etapa	Atividades	Aporte legal
	Participação em equipe de planejamento de contratação de serviços para os quais já foi fiscal, repassando as melhorias necessárias e pontos positivos a serem replicados.	Arts. 22 e 70 da IN 05/2017

Fonte: Elaborado pela autora

Além de trazer eficiência para as contratações públicas a fiscalização materializa os objetivos da licitação; corrige falhas, bem como propicia que essas não se repitam em futuras contratações; valida a liquidação da despesa pública, legitimando o pagamento ao contratado; sugere contratações mais eficientes e melhores práticas para as ações fiscalizatórias (MATO GROSSO, 2015).

A efetividade da terceirização se relaciona à necessidade de se promover uma reorganização estrutural para abarcar tal estratégia, bem como demanda aprimoramento no comportamento dos servidores envolvidos com a fiscalização dos contratos com a utilização de novas técnicas, atualização constante de conhecimento e aprimoramento tecnológico (TADEU; GUIMARÃES, 2017).

Almeida (2009) ressalta que o fiscal de contrato é figura essencial para garantir a existência efetiva das vantagens da terceirização em atingir os propósitos da contratação, para que estes não se revertam em problemas normalmente vivenciados como queda de qualidade dos serviços, descontinuidade na prestação, elevação de custos, desperdício de recursos, punições de servidores e penalidades às empresas desnecessárias, e principalmente problemas judiciais relacionados aos encargos trabalhistas (responsabilidade subsidiária) e previdenciários (responsabilidade solidária).

Os contratos terceirizados envolvem uma complexidade de conhecimentos por parte dos servidores envolvidos; os fiscais para o desempenho de suas atribuições necessitam de conhecimentos relacionados ao objeto contratado, conhecimentos trabalhistas, orçamentários, dentre outros. A Administração deve possibilitar capacitação e estrutura organizacional para tanto, considerando que a fiscalização deficiente causa importantes danos ao erário com desperdícios de recursos públicos relacionados a ausência de controle efetivo na contratação realizada (KINCZESKI *et al.*, 2018).

Os resultados de Bedin, Fontes e Braatz (2020) demonstram que prática comum é designar como fiscais de contratos servidores que acabaram de entrar na organização, a falta de experiência com a função e a falta de treinamento realçam as dificuldades, ainda mais quando se é designado para mais de um contrato. A sobrecarga devido à falta de servidores e o acúmulo de atribuições interferem nas atividades, potencializadas pela falta de procedimentos padronizados, fazendo com que cada fiscal desenvolva formas de trabalho próprias. A pressão

por resultados e exigência alta por conhecimentos e legislações ao lidar com acontecimentos variados e imprevisíveis também se fazem presentes na realidade do fiscal.

Tadeu e Guimarães (2017) trazem que a terceirização é permeada por desafios, com ênfase na relação e fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais, que se relaciona com a análise periódica de documentos e na relação estabelecida entre os gestores e os colaboradores terceirizados. As atividades dos fiscais de contratos exigem capacidades como resolução de problemas, gerenciamento de conflitos, lidar com pessoas e recursos, planejamento e gerenciamento de tempo, apresentando constantes desafios, relacionados a coordenação de atividades variadas com recursos e tempo limitados (BEDIN; FONTES; BRAATZ, 2020).

Almeida (2019) aponta que as dificuldades envolvidas na fiscalização de contratos se relacionam a falta de treinamentos e capacitações, dificuldades relacionadas à legislação, presença de burocracia, acúmulo de contratos, excesso de trabalho, falta de padronização; medida preventiva é o fiscal levar à administração da organização essas dificuldades, como meio de preservar a instituição dos problemas advindos da deficiência na fiscalização.

“No âmbito da gestão de contratos públicos esta necessidade de mudança é ainda mais urgente ao considerar a grande soma de recursos públicos que são aplicados nas contratações públicas, assim como, a diversidade e a complexidade das atividades de gestão” (ROCHA; PINTO, 2020, p. 52). “Assim, se faz necessário que a organização pública, não só treine, mas desenvolva o capital humano envolvido na gestão e fiscalização de contratos de terceirização sob sua égide, uma prioridade, sob o ponto de vista da eficiência operacional esperada na Administração Pública” (SOARES, 2015, p. 20).

Os gestores públicos devem se atentar à realidade da fiscalização de contratos e buscar incorporar na realidade da administração pública uma cultura de fiscalização adequada, dotada de servidores devidamente designados e capacitados, aptos a alinhar o conhecimento profissional necessário à postura pertinente ao exercício da fiscalização de contratos administrativos (ALMEIDA, 2009).

As organizações devem promover políticas, programas e projetos voltados à criação do conhecimento, buscando a partir do nível estratégico a estruturação de comportamentos e ações voltadas às práticas da GC. É importante que as políticas estratégicas estejam alinhadas com os investimentos para os processos de implantação da GC (TREVISAN; DAMIAN, 2018).

“A fiscalização dos contratos de serviços de mão de obra terceirizada, é um processo, fruto de uma Política Pública, que essencialmente perpassa pela gestão, pela política

institucional, que tem neste contexto, um sujeito de singular atuação, que é o fiscal do contrato” (ROSA, 2017, p. 61).

No processo de fiscalização de contratos as fontes de informação são o contrato, a proposta do contratado, projetos e termo de referência; sendo os insumos as especificações do objeto e as condições de execução do contrato. Os requisitos, as estratégias, envolvem a legislação de aquisições públicas, jurisprudências, regulamentos da organização e as especificações do contrato. Os recursos de transformação são pessoas capacitadas, estrutura física, equipamentos e sistemas de informação. O processamento ocorre através das atividades macro de planejamento da fiscalização, execução da fiscalização e comunicação dos resultados. Os produtos são as informações sobre o resultado da fiscalização da execução dos contratos. E os clientes são os gestores públicos, órgãos demandantes, público-alvo beneficiado e a sociedade (MATO GROSSO, 2015).

O processo de fiscalização de contratos terceirizados se mostra como uma atividade estratégica, visto que o aprimoramento das competências e a forma de execução influenciam diretamente na prestação dos serviços da IES. Tal processo deve ser sustentado por diretrizes de uma política institucional que é embasada nos princípios das políticas públicas (base legal) que tratam da fiscalização de contratos (ROSA, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Objeto de estudo

Segundo consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023), o IFSULDEMINAS criado em 2008 é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, fazendo parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que tem como objetivo impulsionar o ensino profissionalizante no país, atuando na região do sul de Minas na oferta de ensino gratuito e de qualidade em nível técnico, profissional, superior e de pós-graduação; foi formado a partir das escolas agrotécnicas federais de Machado, Inconfidentes e Muzambinho, sendo integrado também pelos campi de Poços de Caldas, Passos, Pouso Alegre e os campi avançados de Carmo de Minas e Três Corações, possuindo núcleos avançados e polos de rede na região; o órgão executivo/sede administrativa (Reitoria) se localiza em Pouso Alegre – MG (IFSULDEMINAS, 2020a).

A instituição tem como missão: Promover a excelência na oferta da educação profissional e tecnológica em todos os níveis, formando cidadãos críticos, criativos, competentes e humanistas, articulando ensino, pesquisa e extensão e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Sul de Minas Gerais. Atua na oferta de cursos desde o ensino técnico integrado ao ensino médio até pós-graduação, com cursos presenciais e à distância. Incentiva a pesquisa e promove ações de extensão voltadas para as necessidades regionais de capacitação, prestação de serviços e projetos que colaboram com a melhoria na qualidade de vida; atendendo os 178 municípios de abrangência do Sul de Minas Gerais e cerca de 3 milhões de pessoas, direta e indiretamente. Atualmente possui 558 docentes efetivos, 69 substitutos/temporários, 555 técnicos administrativos e 25.530 alunos matriculados (IFSULDEMINAS, 2020b).

Conforme dados fornecidos pela Gestão de Contratos, considerando o relatório enviado à Controladoria Geral da União (CGU), em janeiro de 2023 o IFSULDEMINAS contava com 36 contratos SDEMO vigentes, envolvendo a contratação de 372 colaboradores terceirizados, com custo anual de aproximadamente R\$ 18.400.000,00 (Dezoito milhões e quatrocentos mil reais), representando em média 50% do orçamento anual das unidades, considerando os dados orçamentários disponíveis no Painel da Administração do IFSULDEMINAS.

3.2 Classificação da Pesquisa

Quanto à natureza esta pesquisa se classifica como aplicada, visando, conforme Silveira e Córdova (2009, p. 35), “[...] gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Quanto ao objetivo, se classifica como exploratória, que conforme Yin (1994, p. 14), busca “desenvolver hipóteses pertinentes e proposições para mais inquéritos” e conforme Gil (2002) objetiva o estreitamento com o problema, explicitando-o e permitindo a construção de hipóteses. Essas afirmativas se encontram alinhadas à necessidade da geração de novos conhecimentos diante de problemas relacionados à fiscalização de contratos SDEMO no IFSULDEMINAS. Considera-se, dessa forma, que as práticas de gestão do conhecimento que poderiam auxiliar na eficiência desse processo ainda são pouco exploradas.

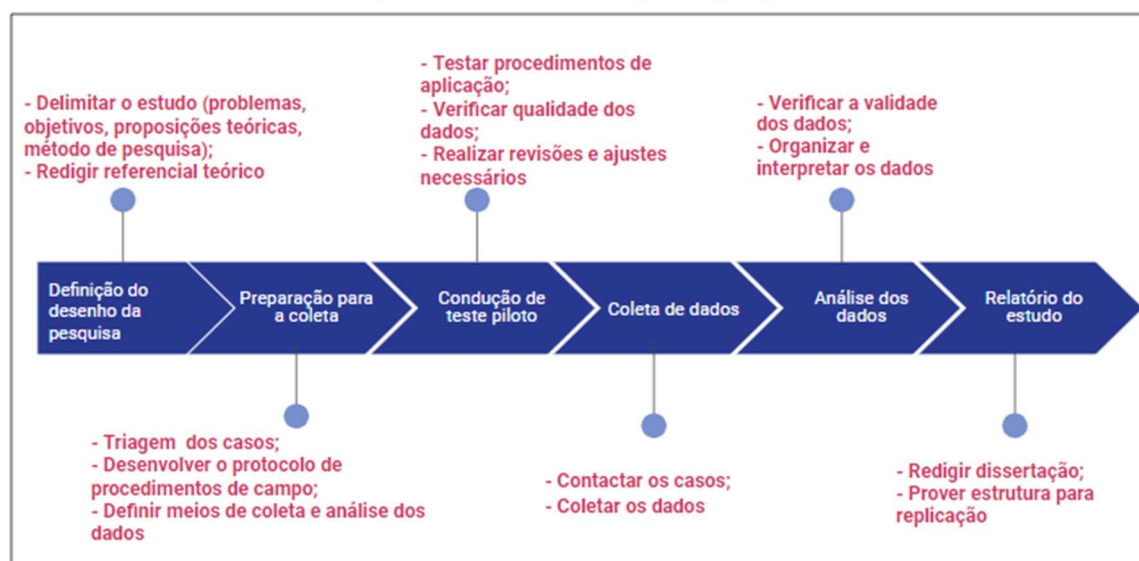
Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, considerando que as informações serão obtidas pela perspectiva dos indivíduos, por meio da interpretação do ambiente em que ocorre a problemática, conforme Martins (2012), sendo que: “A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 11), e que conforme Bueno e Alves (2020) a pesquisa qualitativa permite o estabelecimento de relação do pesquisador com o campo e seus membros, na busca pela produção do saber.

Com relação ao método de pesquisa, trata-se de um estudo de caso: “um inquérito empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu conceito de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e contextos não são claramente evidentes” (YIN, 1994, p. 24).

3.3 Fluxo metodológico da pesquisa

A condução do estudo de caso segue a sequência proposta por Yin (2018) consistindo em (a) Definição do desenho da pesquisa; (b) Preparação para a coleta; (c) Condução de teste piloto (pré-teste); (d) Coleta de dados; (e) Análise dos dados; (f) Geração do relatório do estudo. A sequência adotada é sintetizada na Figura 6, construída pela autora com base no trabalho de Yin (2018).

Figura 6 - Fluxo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

Na sequência, são apresentadas as informações por etapas.

3.3.1 Definição do desenho da pesquisa

A etapa de definição do desenho da pesquisa compreendeu o início da pesquisa a partir da definição da estrutura e das questões relacionadas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), e, portanto, buscou definir e delimitar as fronteiras da pesquisa (YIN, 2018).

Como parte da fundamentação teórica, foi elaborada uma revisão integrativa adotando as 5 etapas do caminho metodológico proposto por Whittemore e Knafl (2005), buscando preencher a lacuna referente à associação da GC e IES, utilizando as bases de dados *Web of Science* e *Scopus*.

A definição do desenho também contemplou uma análise cientométrica sistemática e crítica, construída a partir da literatura, utilizando as bases de dados *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science*, com relação as práticas de GC em IES. A análise cientométrica, conforme Li e Liu (2020) percorre os elementos bibliográficos de maneira quantitativa, demonstrando os achados de maneira visual, buscando identificar as principais pesquisas, associações e tópicos de pesquisa. Para Ke *et al.* (2020), a análise cientométrica busca quantificar o resultado da pesquisa bibliográfica e o desenvolvimento dos temas, avaliando e indicando as tendências do tema pesquisado. Para a tabulação dos dados foram utilizados os softwares *CiteSpace* e *VOSviewer*. A avaliação dos dados obtidos de forma sistemática e crítica busca trazer novas

perspectivas à pesquisa realizada, culminando em uma análise crítica sobre os resultados obtidos.

3.3.2 Preparação para a coleta

A preparação para a coleta consistiu na definição da unidade de análise (caso) e da quantidade de casos, além do recorte temporal, alinhados aos objetivos da pesquisa, onde, a partir dessa definição, determinaram-se os protocolos de pesquisa e os procedimentos para coleta e análise dos dados, incluindo a etapa de proteção aos seres humanos participantes da pesquisa (YIN, 2018).

Para esta pesquisa, a unidade de análise (caso) é o grupo de servidores públicos que desempenharam/desempenham a função de fiscal de contrato SDEMO durante o período de 2015 a 2022, e os atuais gestores de contratos, no IFSULDEMINAS. Envolve aproximadamente 160 servidores dos seus oito (08) campi e Reitoria, tratando-se, de acordo com as definições de Yin (2018), de um estudo de caso único e longitudinal. A seleção do ambiente organizacional se deve à atuação da pesquisadora enquanto servidora, tendo, portanto, proximidade com a instituição, servidores e questões envolvidas. Levou-se em consideração que as IES são organizações dinâmicas, que têm como base a educação, e consequentemente o conhecimento, que se propaga para a pesquisa e extensão, sem deixar de lado os aspectos próprios de sua administração enquanto organização, fatores estes que conferem às IES peculiaridades, no que se refere também à GC (QUARCHIONI; PATERNOSTRO; TROVARELLI, 2020).

O recorte temporal tem como início o ano em que a reitoria descentralizou aos campi a gestão e fiscalização dos contratos (2015), seguindo até o ano de 2022, como forma de identificar a trajetória do processo de fiscalização.

A partir da delimitação da pesquisa foram definidos o protocolo de procedimento de campo e os procedimentos para coleta e análise dos dados. Assim, será utilizada a estratégia de triangulação para obtenção dos dados, utilizando pesquisa documental, questionário semiestruturado, entrevista em profundidade e observação participante.

A análise documental permitirá a escolha dos participantes, verificando a nomeação por portaria para o desempenho de função de fiscal de contrato de SDEMO e os gestores de contratos nomeados em exercício atualmente. Essa decisão leva à escolha dos servidores que vivenciaram experiências práticas com a questão pesquisada, bem como casos que possibilitem a compreensão da questão (GIL, 2002). Também envolve a análise de processos eletrônicos de

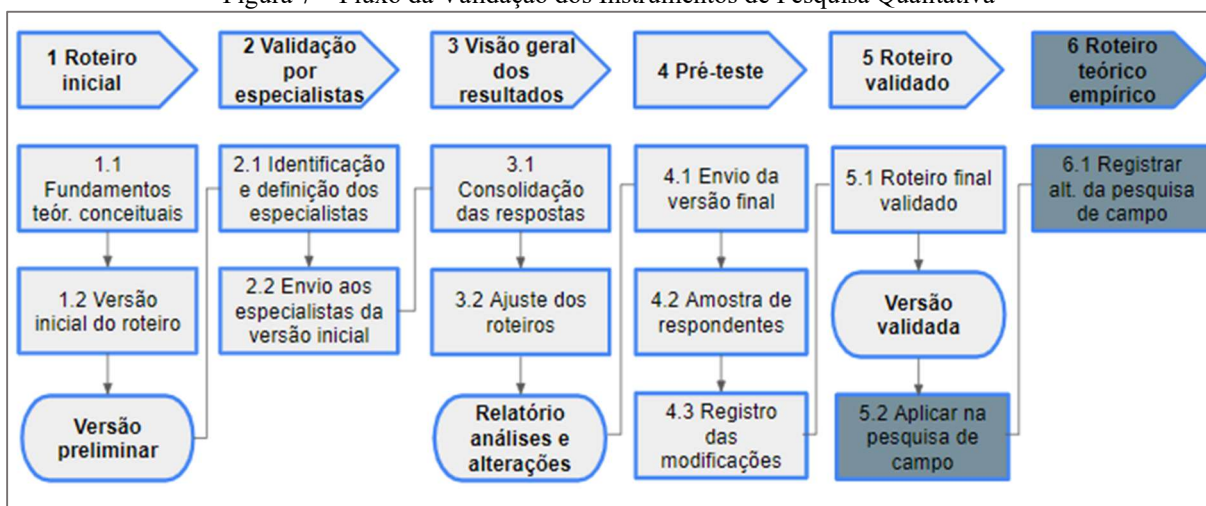
fiscalização de contratos terceirizados, permitindo a identificação dos procedimentos adotados na instituição.

O questionário foi desenvolvido a partir dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica, com questões que abordam a existência de ferramentas de GC e potencialidades de uso para com a fiscalização de contratos SDEMO no IFSULDEMINAS, bem como as demais situações envolvidas nessa relação. Combinou assertivas no formato de respostas graduadas em escala do tipo Likert de 05 pontos, assim as respostas representarão o grau de concordância, inferindo a medida do construto (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014), onde as graduações representam: 01 Não contribui (0%), 02 Contribui pouco (Até 25%), 03 Contribui razoavelmente (Até 50%), 04 Contribui significativamente (Até 75%) e 05 Contribui totalmente (Até 100%).

A elaboração do questionário foi realizada por meio da ferramenta *Google Forms*, o envio aos participantes por meio de correio eletrônico (*e-mail*) visa aumentar a eficiência na coleta de dados e permitir a ampliação no número de participantes (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

A partir da elaboração do protocolo foram realizadas as validações do instrumento de coleta de dados seguindo as etapas propostas por Torlig *et al.* (2022), que são: desenho do roteiro inicial, validação por especialistas, visão geral dos resultados, pré-teste, roteiro validado e roteiro teórico-empírico, modelo denominado Validação dos Instrumentos de Pesquisa Qualitativa, conforme demonstrado na Figura 7 e detalhado na sequência.

Figura 7 – Fluxo da Validação dos Instrumentos de Pesquisa Qualitativa



Fonte: Adaptado de Torlig *et al.* (2022)

Na primeira etapa foram concebidos os roteiros iniciais dos instrumentos de coleta de dados (questionário para os fiscais e roteiro de entrevista com os gestores) baseados nos fundamentos teóricos e conceituais obtidos na análise do referencial teórico, com questões

alinhadas aos objetivos da pesquisa, organizadas conforme orientações de Torlig *et al.* (2022) em categorias, visando a contribuição com o quadro conceitual da pesquisa e na discussão esperada na análise dos dados. Considerando também o alinhamento entre o questionário e a entrevista, devido a sucessão e complementação esperadas na coleta dos dados.

A validação do instrumento de coleta de dados por especialistas visou a obtenção de *feedbacks* qualitativos sobre a versão preliminar dos instrumentos de coleta de dados, por meio do envio por *e-mail* foram solicitados comentários e observações de cada item. A versão preliminar do questionário foi enviada à cinco especialistas no assunto, após contato prévio, sendo três docentes de IES públicas e dois fiscais de contratos SDEMO com referida experiência (conforme Quadro 11).

Quadro 11 – Caracterização dos especialistas

Especialistas	Caracterização
Especialista 1	Professor da disciplina de Gestão do Conhecimento em uma IES pública
Especialista 2	Professor de Metodologia de Pesquisa em uma IES pública
Especialista 3	Professor com experiência em Gestão de Ensino Superior e fiscalização de contratos
Especialista 4	Fiscal de contrato SDEMO de uma universidade federal com 03 anos de experiência na atividade
Especialista 5	Fiscal de contrato SDEMO de um instituto federal com 10 anos de experiência na atividade

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que envolveram, dessa forma, conforme recomendação de Torlig *et al.* (2022), especialistas com conhecimento sobre o fenômeno a ser estudado (fiscalização de contratos SDEMO e GC), conhecimento da teoria adotada (GC) e conhecimento do método a ser adotado (estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior).

Com a devolutiva dos especialistas foi realizada a visão geral dos resultados, por meio da compilação dos apontamentos por questões/categorias, a partir das quais foram analisadas a pertinência da aceitação, exclusão ou modificação das questões.

A validação do roteiro preliminar da entrevista com os gestores do processo de fiscalização de contratos terceirizados foi realizada com o diretor de Administração e Planejamento de uma unidade do IFSULDEMINAS, sendo as adequações realizadas no roteiro.

A observação possibilitará a identificação de aspectos referentes à realidade estudada, estreitando o contato do pesquisador com o objeto de estudo (GERHARDT *et al.*, 2009). Sendo do tipo participante, que conforme Gerhardt *et al.* (2009) é quando ocorre contato direto do pesquisador com o fenômeno estudado, permitindo a obtenção de informações sobre a realidade dos sujeitos em seu contexto próprio; visto que compreenderá a observação dos procedimentos de gestão e fiscalização de contratos SDEMO e as práticas de GC relacionadas.

As entrevistas, conforme Gil (2002) serão do tipo parcialmente estruturadas, guiadas pelos temas base da pesquisa, partindo para a exploração ao longo da entrevista dos resultados apresentados pelo questionário, realizadas por meio do *Google Meet* com os atuais gestores de contratos e/ou com as chefias de setores relacionados à gestão e fiscalização de contratos terceirizados, envolvendo em torno de 10 (dez) servidores. Essas entrevistas permitirão uma análise do processo organizacional a partir dos conhecimentos relacionados a vivência dos gestores e também auxiliarão no desenvolvimento e validação da sistematização estratégica do processo.

3.3.3 Condução de teste piloto

O teste piloto é a quarta etapa do modelo de validação do instrumento proposto por Torlig *et al.* (2022) e ocorreu após as alterações provenientes das etapas anteriores, visando avaliar a aplicação, de forma a permitir revisão e ajustes, assim como a análise da qualidade dos dados.

Foi realizado com cinco fiscais de contratos SDEMO de diferentes unidades do IFSULDEMINAS, a fim de confirmar o alinhamento com os objetivos, verificar a estrutura e testar a clareza.

As versões validadas do questionário para os fiscais, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), do glossário das práticas de GC e do roteiro da entrevista com os gestores, após as observações e alterações oriundas do pré-teste são apresentadas nos Apêndices A, B, C, D e E respectivamente.

3.3.4 Coleta de dados

O projeto de pesquisa e os instrumentos para coleta de dados foram submetidos ao comitê de ética de pesquisa sob o número 64894822.8, obtendo a aprovação pelo comitê de ética da Unifei (Parecer 5.770.629) e do IFSULDEMINAS (Parecer 5.816.191).

O questionário foi enviado via *e-mail* para os servidores do IFSULDEMINAS em janeiro de 2023, ficando disponível para participação de 10 de janeiro à 15 de fevereiro de 2023. Os convites para a entrevista foram enviados em janeiro de 2023, após identificação dos participantes a partir da pesquisa documental e contato prévio; as entrevistas foram realizadas de 01 de fevereiro à 15 de fevereiro de 2023 conforme disponibilidade dos entrevistados.

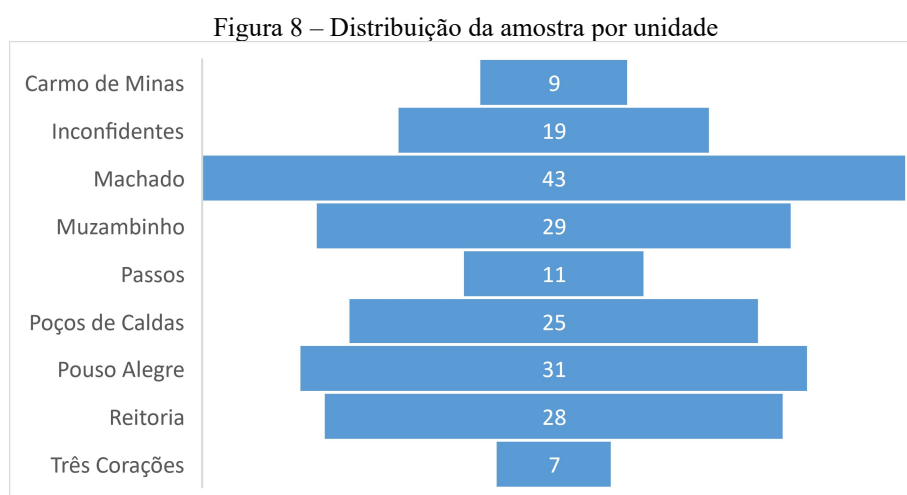
A pesquisa documental e a observação participante ocorreram no mesmo período, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2023.

A estratégia de triangulação para obtenção dos dados utilizou-se da pesquisa documental, questionário semiestruturado, entrevista em profundidade e observação participante. O uso de fontes múltiplas (triangulação) busca o desenvolvimento de linhas convergentes, tornando os achados mais próximos da exatidão e agregados de convencimento (YIN, 1994), aumentando a validade do estudo (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), “para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses, visando analisar a convergência das fontes de evidência” (CAUCHICK MIGUEL, 2007, p. 222), com destaque para sua aplicação para além da validação dos dados (BUENO; ALVES, 2020).

Essas etapas possibilitaram, após a análise dos dados obtidos, a elaboração da sistemática proposta para o processo de fiscalização de contratos terceirizados do IFSULDEMINAS a partir da adoção de práticas de Gestão do Conhecimento.

3.3.5 Sobre a amostra dos dados

Em pesquisa documental foi verificado que dos atuais 1.113 servidores, cerca de 18,15% (202 servidores) se enquadram nos critérios de inclusão da amostra da pesquisa, se tratando, portanto, de servidores atualmente ativos e que atuaram como fiscais de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra durante o período de 2015 a 2022; e gestores de contratos ou chefias relacionadas a gestão do processo de fiscalização de contratos terceirizados, a distribuição da amostra, do questionário e da entrevista, por unidade é apresentada na Figura 8.



Fonte: Coleta de dados – pesquisa documental

Foram entrevistados 10 servidores, dos quais 02 atuam na Reitoria, e os demais representam cada uma das unidades, abrangendo a perspectiva da gestão dos contratos nas unidades e a visão institucional abrangida pela Reitoria.

Os entrevistados foram denominados por números, visando a sua não identificação. Eles têm em média 06 anos de atuação na área de gestão de contratos terceirizados; gerenciam em média 05 contratos SDEMO, além de, na maioria, serem também gestores dos demais contratos. A média de colaboradores terceirizados por unidade é de 41 colaboradores. Os valores dos contratos SDEMO representam em média 50% do orçamento de uma unidade, chegando a representar até 85%.

O relatório de gestão do IFSULDEMINAS do ano de 2022 aponta o gasto com locação de mão de obra (Grupo 37) como o mais expressivo, representando 21,57% das despesas do ano (IFSULDEMINAS, 2022).

3.3.6 Análise dos dados

A partir dos dados coletados foi realizada a análise de conteúdo por tema, conforme seções do questionário, considerando a frequência, e a análise de conteúdo temático das entrevistas, utilizando trechos buscando alinhamentos nos achados. Complementados pela observação participante que abrangeu uma análise crítica sobre o processo de gestão e fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS e das barreiras relacionadas, assim como as relacionadas a adoção de práticas de GC ao contexto.

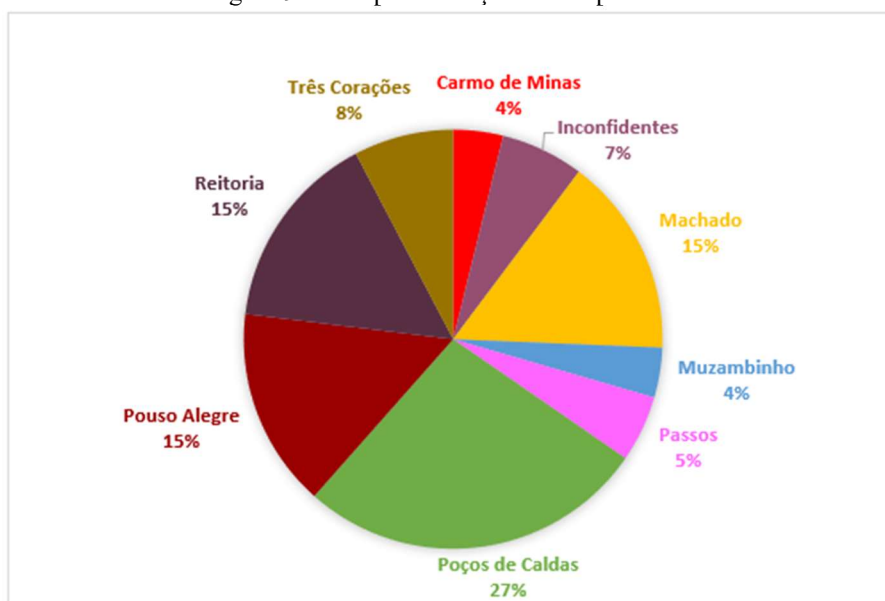
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na coleta de dados que compreende a aplicação do questionário, realização de entrevistas, pesquisa documental e observação participante.

4.1 Desafios e dificuldades dos fiscais de contratos SDEMO do IFSULDEMINAS

Da amostra 38,42% (78 servidores) responderam ao questionário, destes, 7,7% são docentes e 92,3% são Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). Os respondentes atuam nos campi conforme proporção apresentada na Figura 9.

Figura 9 – Campi de atuação dos respondentes



Fonte: Coleta de dados - questionário

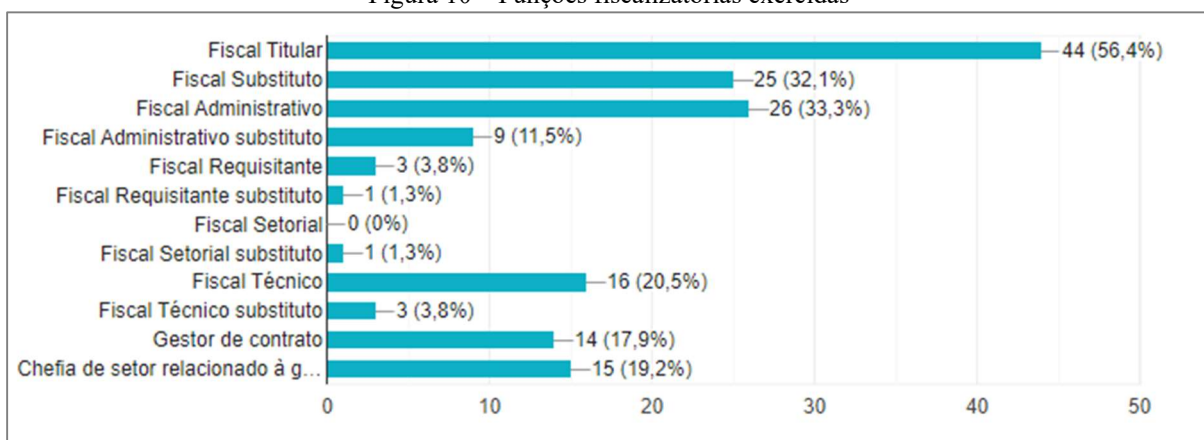
Respondentes das 09 unidades participaram, representando as unidades integrantes do IFSULDEMINAS. O tempo de atuação no IFSULDEMINAS da maioria dos respondentes (66,7%) é de mais de 08 anos, abrangendo o período de pesquisa. Do total de participantes 28,21% representam o grupo de gestores de contratos e chefias de setores relacionados à gestão e fiscalização, destes 72,73% atuam também a mais de 08 anos no IFSULDEMINAS.

Em pesquisa documental, foi verificado que o grupo com maior frequência na fiscalização foi o de TAEs, por meio de seus diversos cargos, representando 89,60% da amostra. Esse resultado sugere que, considerando que a proporção de docentes e TAEs do

IFSULDEMINAS é de respectivamente 50,13% e 49,87%, a cultura é de priorizar a delegação da fiscalização para os TAEs, considerando a proximidade com os aspectos administrativos envolvidos.

A Figura 10 apresenta as diferentes funções exercidas em relação à fiscalização de contratos terceirizados. A maioria atua ou atuou como fiscal titular (56,4%); a média de atuação de um mesmo respondente é de 2,02 funções, a maioria (55,13%) atuou ou atua em 01 função; e 19,23% em 02 funções; chegando até a 08 funções (1,28%).

Figura 10 – Funções fiscalizatórias exercidas



Fonte: Coleta de dados - questionário

A presença em maioria do fiscal titular remonta à manutenção de uma estrutura legal de não distribuição de atividades de fiscalização. Assim diante da dificuldade em formar uma equipe, a estratégia é a manutenção de formato efetivo àquela realidade.

Com relação à questão 03 da entrevista foram relatadas dificuldades a respeito da nomeação e as diferentes estratégias para isso: “*A gente tem muita dificuldade em relação a isso, porque são muitos fiscais, pra achar um já é difícil, imagina achar quatro*” (Entrevistado 05); “*Gente querendo sair porque não entende, porque não sabe como é que faz, porque é muito trabalho [...]*” (Entrevistado 08).

A separação das atividades vem se fazendo presente (37,58% das respostas), demonstrando uma progressão ao se fazer presente com mais frequência dentre servidores com mais de 08 anos de atuação (63,98%). Durante o período abrangido pela pesquisa houve consolidação legal da definição de papéis, assim os contratos que foram sendo firmados passaram a ser regidos pela nova legislação, modificando gradativamente as formas de nomeação.

Quanto a fiscalização técnica e setorial, percebeu-se uma busca por nomear servidores que têm relação com a atividade contratada: *“Não tem como ser outra pessoa de fora porque não tem contato direto, não tem como avaliar o serviço, então na maior parte das vezes é aquele servidor que tem contato diário com o serviço de alguma forma, ou então que está atrelado na coordenação de serviços gerais, que é onde agrega a maior parte ali de contratos terceirizados”* (Entrevistado 07). *“Servidores não gostam de ser fiscal, é uma atribuição a mais do serviço, não existe um servidor aqui que fica só por conta de fiscalização, ele tem que fazer o seu trabalho em si e também fiscalizar o contrato que foi atribuído a ele, como no caso é uma atribuição que normalmente ele está dentro do setor que está recebendo o serviço, então é um pouco mais fácil deles compreender”* (Entrevistado 03).

Quanto a fiscalização administrativa há cenários de concentração no setor administrativo e na área de contratos: *“A maioria é técnico administrativo”* (Entrevistado 05). *“Para a fiscalização técnica é pessoa que tenha conhecimento, o administrativo a gente pode ir capacitando e orientando”* (Entrevistado 03). A figura do fiscal setorial não aparece, apenas um setorial substituto. Não é comum haver execução descentralizada, devido a fatores locais relacionados como custos relacionados a territorialidade não comuns a todas as unidades.

Em relação aos objetos dos contratos os mais comuns são: limpeza, conservação ou zeladoria (15,67%); vigilância/vigia (12,67%); recepção/portaria (11,00%); apoio administrativo (10,67%) e motorista (9,67%).

Quanto ao tempo de atuação, a maioria dos fiscais atuou por até 02 anos (53,67%), os servidores que atuaram de 02 a 04 anos representam 21,67%, de 04 a 06 anos representam 10%, de 06 a 08 representam 6% e por mais que 08 anos representam 8,67%.

A rotatividade, também relacionada ao princípio da segregação de funções, prevista no § 1º do Art. 7º da 14.133/2021, é vista como desejada, entretanto, com sobrecarga ao gestor de contratos, conforme informam os entrevistados: *“[...] então a gente sempre tenta fazer esse revezamento, principalmente para não ter algum vício, alguma divergência que ela acostumou, algum toque, sempre tenta ir trocando, mas não se forma total, sempre parcial.”* (Entrevistado 03). *“Muitos fiscais entram sem saber o que está fiscalizando, e por isso mesmo que as vezes mantém, principalmente o fiscal administrativo de contrato terceirizado, porque eles já estão acostumados com as documentações, procura-se sempre mantê-los. Quando dá pra manter é melhor pra todo mundo”* (Entrevistado 05). A rotatividade estabelece relações com questões culturais, como a falta de servidores e dificuldades vivenciadas: *“O ideal é trocar para não criar um vínculo ali dos fiscais, só que a gente não tem pessoal pra isso e quem tem mais afinidade com o contrato é aquele servidor, se ele tem afinidade e está desempenhando um bom*

trabalho não tem porque a gente alterar” (Entrevistado 07). “Fiscalização requer muito trabalho e tem que ser feita de forma eficiente, e com poucos servidores a sobrecarga de trabalho é muito grande, então todo o dia os fiscais querem sair porque tem muitas outras atividades, é complicado” (Entrevistado 06). “Ninguém que ser fiscal, por medo, medo de dar alguma coisa errada, [...] por falta de capacitação, de conhecimento mesmo, ou as vezes porque não quer mesmo, não quer se envolver, não quer responsabilidade” (Entrevistado 05).

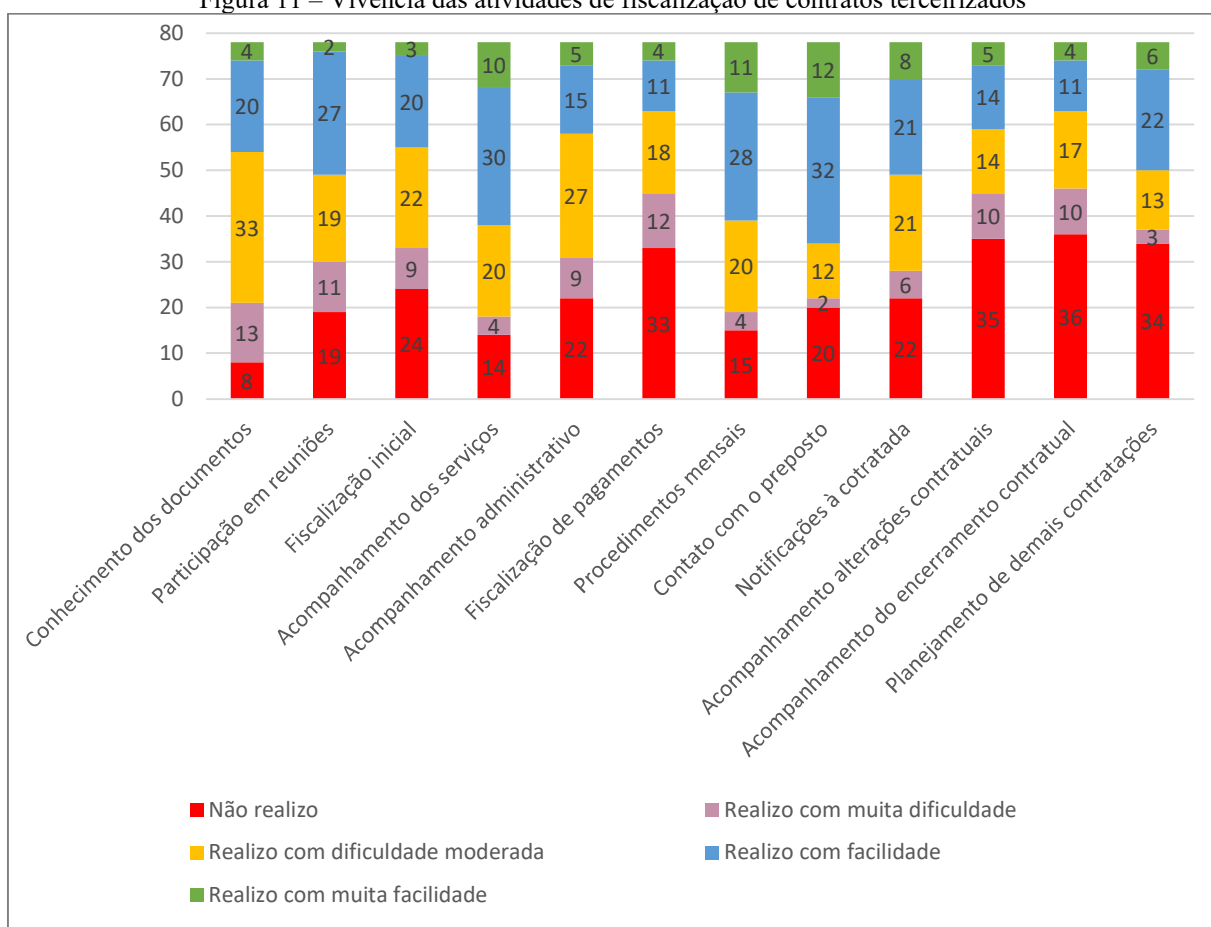
Observa-se a existência de diferentes estratégias para manutenção do fiscal, assim como maior rotatividade. Entretanto, existem fatores culturais que interferem nessas definições, demonstrando também a não padronização entre as unidades.

A atividade de fiscalização de contratos terceirizados é vista como complexa e importante, tendo impactos significativos: *“Atendimento do usuário final, no caso, a maioria são os discentes, se não tem uma boa fiscalização isso afeta o funcionamento da unidade” (Entrevistado 01). “É uma ação essencial porque pode causar problemas sérios, processos administrativos, interrupção do contrato, rescisão, e isso é prejuízo para a administração, então é um papel essencial na boa execução do contrato” (Entrevistado 02). “A gente tenta deixar claro que a fiscalização é a alma do contrato, se ela é bem feita o contrato ele anda redondinho, tanto a fiscalização de pagamento, se o pagamento está em dia, o colaborador vem mais feliz, ele trabalha; e é responsabilidade nossa mesmo, a gente vai responder junto com a falta de fiscalização” (Entrevistado 06).*

Sobre a vivência das atividades padrão de fiscalização, foi possível organizar as respostas dos 78 servidores em categorias, considerando a forma como são executadas (Figura 11). Tem-se que 30,13% das respostas são “Não realizo”, seguida de “Realizo com facilidade” (26,82%), “Realizo com dificuldade moderada” (25,21%), “Realizo com muita dificuldade” (9,94%) e “Realizo com muita facilidade” (7,91%).

Ao se analisar as respostas, tem-se que 50% das atividades que deveriam ser realizadas pelos titulares não são, 33% são realizadas com facilidade e 17% são realizadas com dificuldade moderada, as atividades realizadas com muita dificuldade e muita facilidade representam 0%.

Figura 11 – Vivência das atividades de fiscalização de contratos terceirizados



Fonte: Coleta de dados – questionário

Nesse sentido, e considerando as entrevistas, as principais dificuldades relatadas foram: relacionadas a feriados, faltas, recessos, conta vinculada (Entrevistado 03); notificações e prazos (Entrevistado 04); divergência de orientações (Entrevistado 09); descontos nos pagamentos dos colaboradores (Entrevistado 07); convenções coletivas, legislação e recolhimentos previdenciários (Entrevistado 10); portanto alinhadas às atividades identificadas como realizadas com dificuldade moderada ou não realizadas.

Há também dificuldades com relação às empresas contratadas, como: envio de documentos (Entrevistado 03, 07, 09 e 10), dimensionamento do faturamento (Entrevistado 03 e 10), prestação inadequada dos serviços (Entrevistado 03 e 07), empresas iniciantes no atendimento a administração pública (Entrevistado 01, 04 e 06), comunicação (Entrevistado 02, 05, 06, 07, 08 e 10), atraso no envio de equipamentos e uniformes (Entrevistado 07).

Os entrevistados relacionaram as principais dificuldades à falta de conhecimento e capacitação: “Alegação de não serem capacitados para a fiscalização, não tem perfil” (Entrevistado 01); “As dificuldades que a gente observa normalmente são porque é um serviço muito complexo, é multidisciplinar, então a pessoa precisa ter um pouco de conhecimento de

direito, conhecimento de contabilidade, então as vezes a pessoa tem alguma deficiência em alguma parte e ela vem pedir ajuda” (Entrevistado 07).

É possível identificar fatores de entrave e qual deve ser foco da capacitação, bem como atividades já consolidadas, tendo os fiscais *expertise* para contribuir com a consolidação do processo de fiscalização, portanto, para com a aprendizagem organizacional.

No questionário, para a melhoria da experiência com relação às atividades de fiscalização, foram assinalados os itens conforme apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 – Melhorias à experiência de fiscalização de contratos terceirizados

Item	Frequência total	Porcentagem
Realização de qualificação ou capacitação sobre o tema	53	67,9%
Padronização dos procedimentos	49	62,8%
Conhecimento sobre as atividades de fiscalização	47	60,3%
Disponibilidade de tempo para realizar as atividades	43	55,1%
Comunicação adequada e frequente com os envolvidos	37	47,4%
Experiência na atividade	35	44,9%
Apoio institucional	34	43,6%
Quantidade adequada de contratos para fiscalizar	30	38,5%
Ações mais assertivas/maior compromisso das empresas contratadas	26	33,3%
Existência de informações claras	25	32,1%
Menos burocracia	23	29,5%
Melhoria no planejamento da contratação	22	28,2%
Contato com o fiscal anterior	21	26,9%
Atuação sem interferência por parte da administração da unidade	12	15,4%
Outros	7	9%

Fonte: Coleta de dados – questionário

Entre os itens que figuram entre 55% a 68% percebe-se que são relacionados à organização da instituição, determinados pela falta de capacitação, de padronização, de conhecimento, e também quanto a delegação de atividades; seguida por ações relacionadas a comunicação, experiência e apoio que figuram entre 47% a 32%; e ações relacionadas ao planejamento e ações de continuidade.

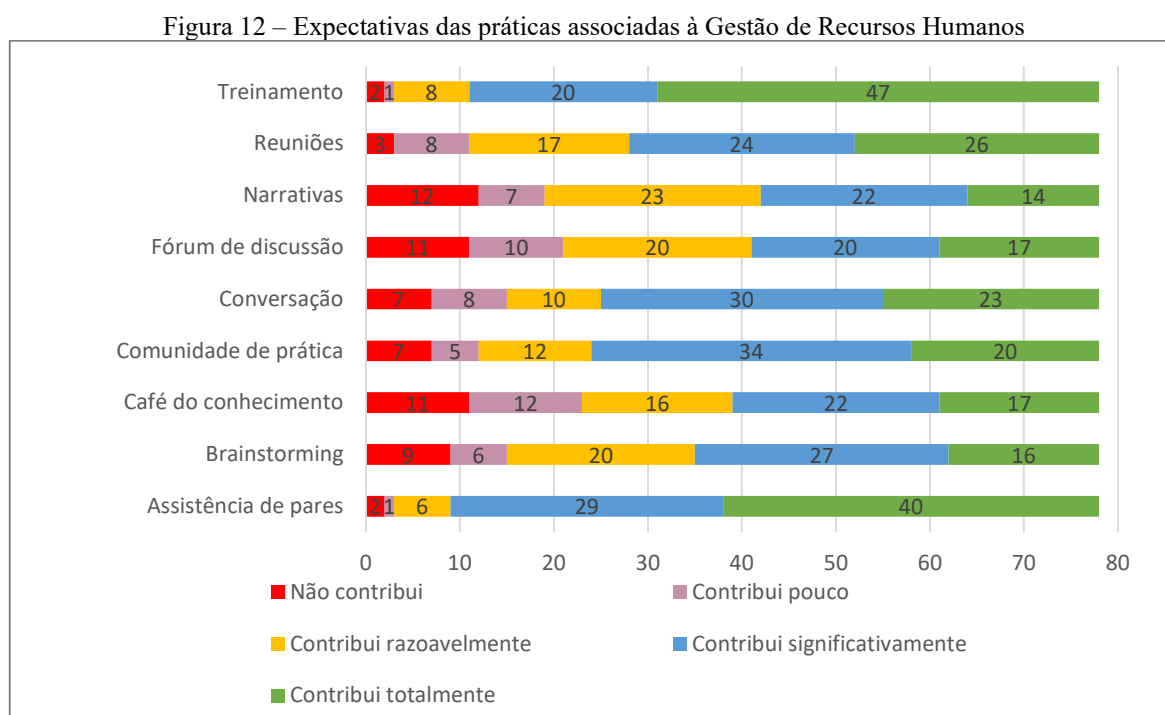
Essas resultados foram endossadas pelos entrevistados: *“É necessário oferecer mais capacitação, porque as vezes é mais falta de conhecimento mesmo (pelo fiscal)”* (Entrevistado 04). *“A gente estuda por conta sim, mas eu acho cada contato que a gente tem em termos de aprendizagem dá mais segurança pra gente trabalhar no dia a dia e assim até padronizada os procedimentos dentro do IFSULDEMINAS, não que cada unidade faça do seu jeito, mas a gente padronizar, até essa unificação das UASGs mesmo, a gente não teve tantas reuniões ou cursos com todos trabalhando ali junto, acho que poderia ter um pouco mais disso dentro do IF”* (Entrevistado 02). *“É uma questão cultural muito complicada que às vezes a gestão prefere nem mexer com outros servidores”* (Entrevistado 09).

4.2 Práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados: Expectativa

As “Principais práticas de GC em IES” (Quadro 6) foram associadas a três grupos: (a) Gestão de Recursos Humanos, (b) Estruturação de Processos Organizacionais e (c) Tecnologia e Suporte. A partir desses grupos, foram avaliadas as expectativas dos 78 fiscais de contratos terceirizados, participantes da pesquisa. A expectativa se refere à identificação de aspectos relacionados a excelência e a garantia da satisfação para a atuação dos servidores, refletindo a importância, ou seja, o quanto se espera que as práticas possam contribuir com o desenvolvimento e/ou melhoria das atividades de fiscalização de contratos terceirizados na instituição.

A confiabilidade foi calculada pelo grau de homogeneidade do conjunto de respostas por meio do alfa de *Cronbach*, que, conforme Freitas e Rodrigues (2005), é um dos procedimentos estatísticos com maior utilização para a investigação da confiabilidade de questionários. A partir do cálculo (de alfa - α) da variância e covariância de itens com a mesma escala de medição, o valor obtido foi de 0,94; são considerados como satisfatórios os questionários com valor de α maior que 0,60 (FREITAS; RODRIGUES, 2005).

As expectativas das práticas associadas à Gestão de Recursos Humanos, considerando a frequência absoluta das respostas, são apresentadas na Figura 12.

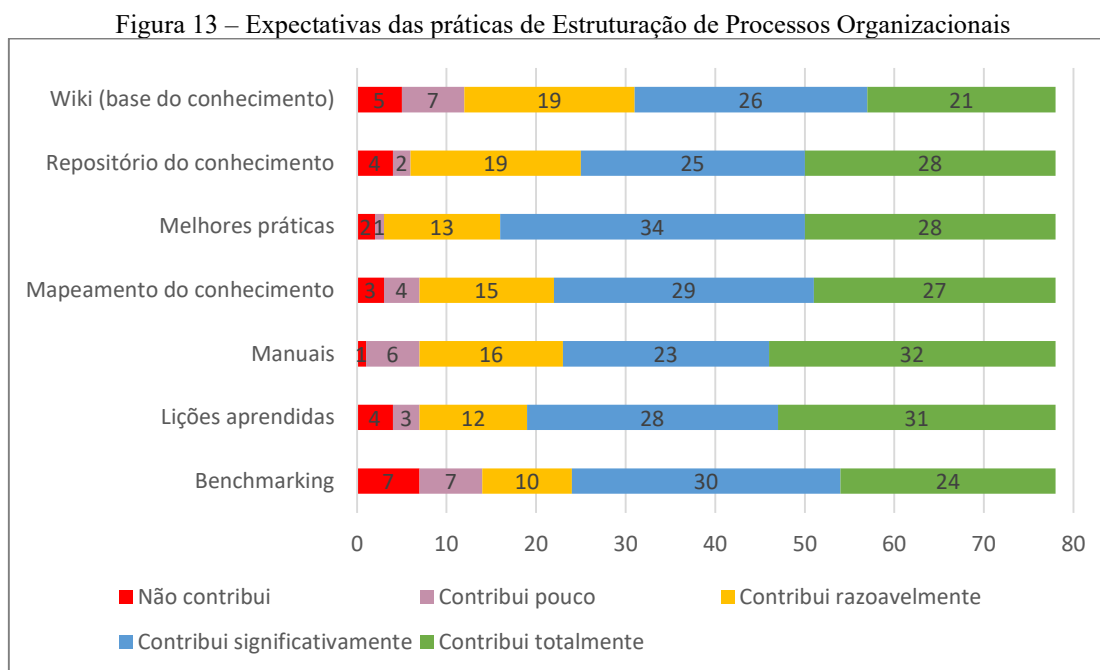


Fonte: Coleta de dados – questionário

A maioria das práticas é considerada como de contribuição significativa ou total para a melhoria dos processos de fiscalização de contratos terceirizados, com destaque para: “Treinamento”, “Assistência de pares”, “Reuniões”, “Conversação” e “Comunidade de prática”.

Esse resultado corrobora com a perspectiva dos entrevistados, principalmente com relação ao “Treinamento”, que é constantemente referenciado: *“Podia ter mais capacitação às vezes, mas sem ser aquela, mais efetiva; as capacitações que eu participei não foram tão produtivas”* (Entrevistado 06). A Assistência de pares é mencionada: *“Um servidor já tinha o hábito de fiscalizar e ficou meio que responsável de passar, de dar o suporte”* (Entrevistado 09). A conversação também é vista como necessária e como um diferencial: *“Precisa do suporte, não só passar a documentação, mas uma boa conversa, pra mostrar pra pessoa, dar tranquilidade pra pessoa saber atuar”* (Entrevistado 02).

A Figura 13 contempla as expectativas das práticas de GC relacionadas à Estruturação de Processos Organizacionais.

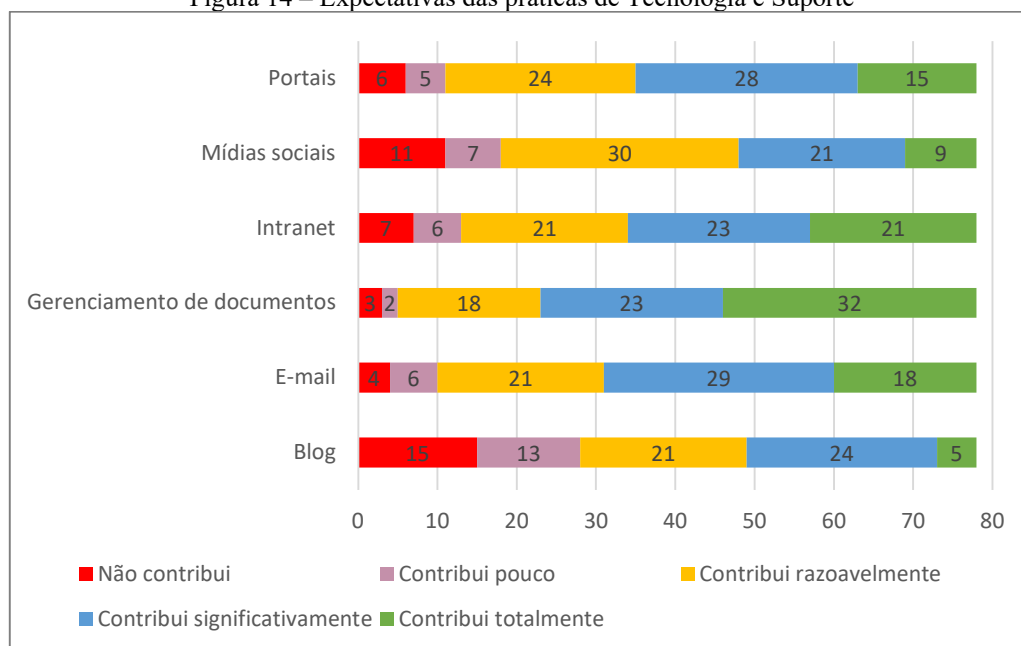


Fonte: Coleta de dados - questionário

Considera-se que a maioria das práticas de GC contribui significativamente ou totalmente, com destaque para as “Melhores práticas”, “Lições Aprendidas”, “Mapeamento do conhecimento”, “Manuais” e “Repositório do Conhecimento”.

As expectativas das práticas de GC associadas à Tecnologia e Suporte são apresentadas na Figura 14.

Figura 14 – Expectativas das práticas de Tecnologia e Suporte



Fonte: Coleta de dados – questionário

Considera-se que a maioria contribui significativamente ou totalmente, com destaque para “Gerenciamento de documentos”, “E-mail” e “Portais”.

Os fiscais acreditam que as práticas de GC, em sua maioria, podem contribuir significativamente para com as atividades de fiscalização de contratos terceirizados, com destaque para as práticas associadas à Estruturação de Processos Organizacionais e Tecnologia e Suporte.

4.3 Práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados: Percepção no IFSULDEMINAS

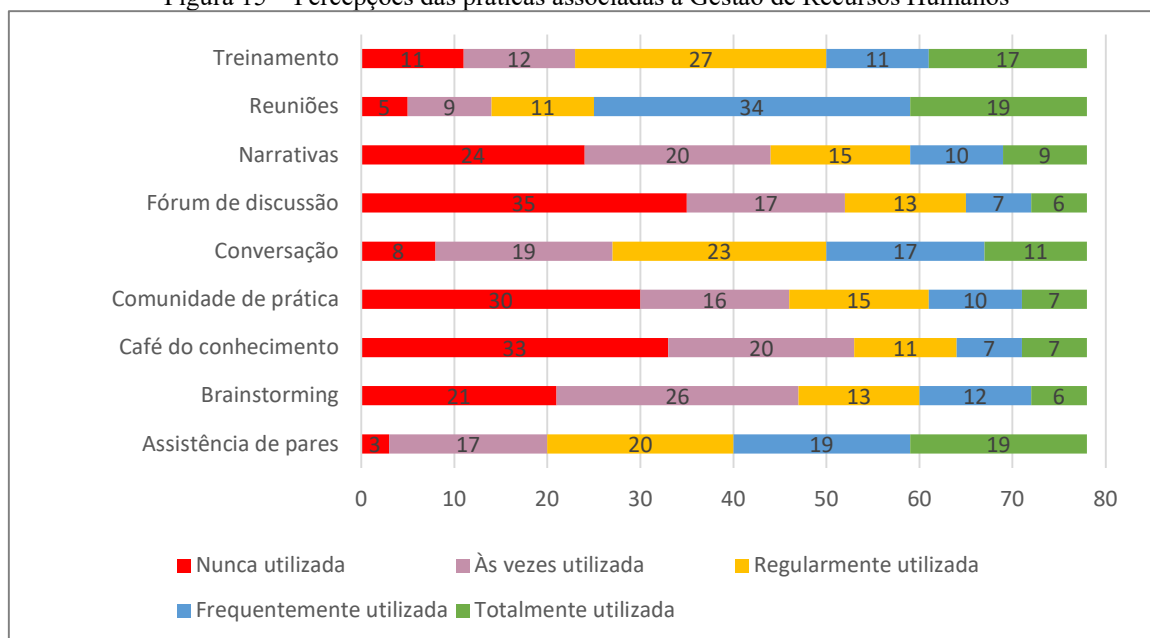
A percepção representa o quanto o servidor acredita, percebe a partir de sua vivência, que cada prática é utilizada atualmente na instituição nas atividades de fiscalização de serviços terceirizados. O valor do alfa de *Cronbach* obtido para essa etapa foi de 0,96.

Em relação as práticas de GC associadas à Gestão de Recursos Humanos (Figura 15) têm-se como destaque em “Nunca utilizada” as práticas de “Fórum de discussão”, “Café do conhecimento” e “Comunidade de prática”, representando o oposto da expectativa.

A prática de “Treinamento” foi identificada como uma oportunidade de melhoria com maior frequência, devido, principalmente, às alterações legais: *“Algum tempo atrás a gente propiciou alguns cursos, algumas orientações aos fiscais de contratos, faz algum tempo que*

não propicia, porém com a nova lei de licitações vai ter necessidade de fazer essa nova capacitação de fiscais” (Entrevistado 03).

Figura 15 – Percepções das práticas associadas à Gestão de Recursos Humanos

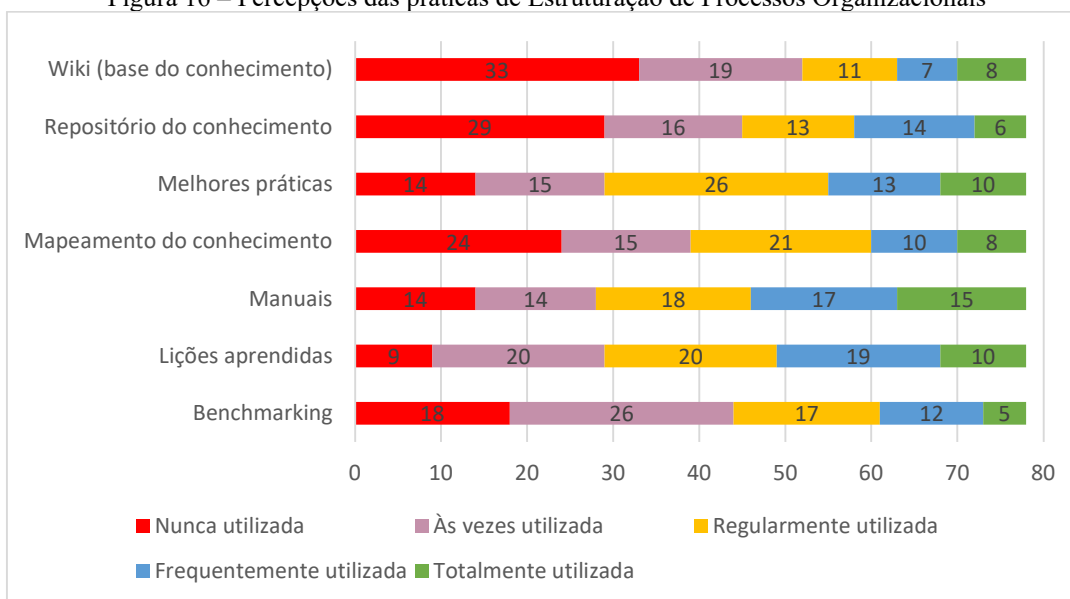


Fonte: Coleta de dados – questionário

A prática de “Conversação”, um dos destaques com relação à Expectativa, por ser considerada como de contribuição significativa/total é utilizada de forma regular. Essa prática tem como enfoque o contato entre fiscal e gestor: “[...] *uma boa conversa numa reunião e passo a documentação pra pessoa e as atribuições, e como que funciona ali e as vezes até ajuda no primeiro mês, quando chega uma nota, e depois a pessoa vai pegando o jeito e já vai entendendo como funciona o sistema*” (Entrevistado 02).

As práticas de GC associadas à Estruturação de Processos Organizacionais (Figura 16) têm como destaque em “Nunca utilizadas” o “Wiki (base do conhecimento)” e “Repositório do conhecimento”. Ressalta-se que “Repositório do Conhecimento” foi considerado com uma expectativa alta pelos respondentes (ou seja, deveria ser totalmente utilizado), entretanto, teve baixa percepção de utilização, o que pode evidenciar uma oportunidade de melhoria para o objeto de estudo.

Figura 16 – Percepções das práticas de Estruturação de Processos Organizacionais

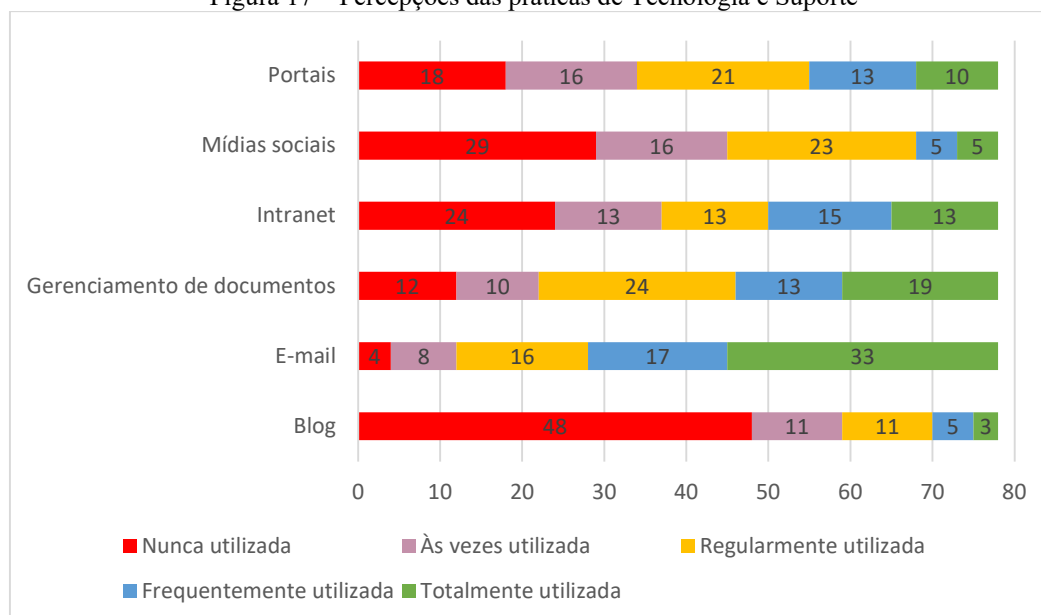


Fonte: Coleta de dados – questionário

Nas entrevistas o tema “Manual” é recorrente: “*Falta um manual, uma cartilha, uma coisa que deixasse assim certo, a pessoa entrou na fiscalização é isso o que ela tem que fazer, então fica muito solto, muito perdido*” (Entrevistado 05). Também é feita referência às “Melhores práticas” na fala do Entrevistado 04: “*O passado que nos ensinou a forma de trabalhar hoje*”.

As percepções das práticas de GC associadas à Tecnologia e Suporte são apresentadas na Figura 17.

Figura 17 – Percepções das práticas de Tecnologia e Suporte



Fonte: Coleta de dados – questionário

A maior expectativa dos entrevistados, com relação a esse item, estava associada ao “Gerenciamento de Documentos”. Entretanto, a percepção deles com relação à mais utilizada se refere ao “E-mail”.

De forma geral, a expectativa dos entrevistados é pela contribuição significativa ou total das práticas de GC relacionadas à Estruturação de Processos Organizacionais (como o uso de melhores práticas e de lições aprendidas), pelas práticas de Tecnologia e Suporte (principalmente associadas ao gerenciamento de documentos) e, na sequência, com relação à Gestão de Recursos Humanos (com ênfase nos treinamentos).

4.4 Práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados: Expectativa X Percepção no IFSULDEMINAS

Quanto a expectativa (contribuição) 55% das práticas contribuem significativamente, 45% contribuem totalmente e 14% contribuem razoavelmente; e quanto a percepção (utilização) 45% nunca são utilizadas, 36% são regularmente utilizadas, 9% utilizadas às vezes, 5% utilizadas frequentemente e 5% utilizadas totalmente. A Tabela 2 contempla a comparação entre expectativa e percepção das práticas considerando todos os 78 respondentes.

Tabela 2 – Comparativo expectativa e percepção

PRÁTICAS	EXPECTATIVAS (E)		PERCEPÇÕES (P)		GAP (P-E)
	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	
ASSOCIADAS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS					
Assistência de pares	4,33	0,88	3,44	1,19	- 0,89
<i>Brainstorming</i>	3,45	1,23	2,44	1,25	- 1,01
Cafê do conhecimento	3,28	1,35	2,17	1,31	- 1,11
Comunidade de prática	3,71	1,19	2,33	1,35	- 1,38
Conversação	3,69	1,25	3,05	1,20	- 0,64
Fórum de discussão	3,28	1,33	2,13	1,29	- 1,15
Narrativas	3,24	1,29	2,49	1,36	- 0,75
Reuniões	3,79	1,13	3,68	1,16	- 0,11
Treinamento	4,40	0,92	3,14	1,32	- 1,26
DE ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS					
<i>Benchmarking</i>	3,73	1,24	2,49	1,19	- 1,24
Lições aprendidas	4,01	1,09	3,01	1,22	- 1,00
Manuais	4,01	1,03	3,06	1,38	- 0,95
Mapeamento do conhecimento	3,94	1,05	2,53	1,33	- 1,41
Melhores práticas	4,09	0,90	2,87	1,26	- 1,22
Repositório do conhecimento	3,91	1,08	2,38	1,35	- 1,53
<i>Wiki</i> (base do conhecimento)	3,65	1,16	2,21	1,35	- 1,44
DE TECNOLOGIA E SUPORTE					
Blog	2,88	1,23	1,77	1,15	- 1,11
E-mail	3,65	1,08	3,86	1,22	0,21

PRÁTICAS	EXPECTATIVAS (E)		PERCEPÇÕES (P)		GAP (P-E)
	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	
Gerenciamento de documentos	4,01	1,05	3,22	1,36	- 0,79
Intranet	3,58	1,22	2,74	1,49	- 0,84
Mídias sociais	3,13	1,18	2,24	1,21	- 0,89
Portais	3,53	1,11	2,76	1,33	- 0,77

Fonte: Coleta de dados - questionário

A disparidade entre percepção e expectativa é representada pelo cálculo do *gap* (média das percepções subtraída da média das expectativas), que, portanto, representa a diferença entre o que se espera de contribuição e o quanto ocorre sua utilização.

Os *gaps* negativos são maioria absoluta, ou seja, as expectativas de contribuições são maiores que as percepções de utilização, representando diversas oportunidades de melhoria para a fiscalização de contratos terceirizados. Dentre as práticas com *gaps* negativos se sobressaem aquelas associadas à Estruturação de Processos Organizacionais, sendo um importante ponto de partida na execução de planos estratégicos.

Considerando que a pesquisa abrange a participação de fiscais e gestores/chefias, foi realizada a comparação entre expectativa e percepção das práticas do ponto de vista desses grupos, sendo o Grupo 1 formado pelos fiscais e o Grupo 2 formado pelos gestores/chefias, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Comparativo expectativa e percepção por grupo

PRÁTICAS	GRUPO 01 - Fiscais					GRUPO 02 - Gestores				
	EXPECTATIVAS (E)		PERCEPÇÕES (P)			EXPECTATIVAS (E)		PERCEPÇÕES (P)		
	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	GAP (P-E)	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	GAP (P-E)
ASSOCIADAS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS										
Assistência de pares	4,32	0,92	3,45	1,18	-0,87	4,38	0,72	3,38	1,26	-1,00
<i>Brainstorming</i>	3,45	1,21	2,50	1,26	-0,95	3,44	1,36	2,19	1,22	-1,25
Cafê do conhecimento	3,44	1,34	2,29	1,34	-1,15	2,69	1,25	1,69	1,14	-1,00
Comunidade de prática	3,84	1,18	2,45	1,39	-1,39	3,19	1,11	1,88	1,09	-1,31
Conversação	3,77	1,23	3,16	1,20	-0,61	3,38	1,31	2,63	1,15	-0,75
Fórum de discussão	3,35	1,34	2,21	1,34	-1,14	3,00	1,26	1,81	1,05	-1,19
Narrativas	3,37	1,31	2,56	1,39	-0,81	2,75	1,13	2,19	1,22	-0,56
Reuniões	3,77	1,12	3,60	1,19	-0,17	3,88	1,20	4,00	0,97	0,12
Treinamento	4,44	0,90	3,10	1,38	-1,34	4,25	1,00	3,31	1,08	-0,94
DE ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS										
<i>Benchmarking</i>	3,74	1,20	2,52	1,24	-1,22	3,69	1,45	2,38	1,02	-1,31
Lições aprendidas	4,06	1,08	3,02	1,21	-1,04	3,81	1,11	3,00	1,32	-0,81
Manuais	4,03	1,01	3,11	1,42	-0,92	3,94	1,12	2,88	1,26	-1,06

PRÁTICAS	GRUPO 01 - Fiscais					GRUPO 02 - Gestores				
	EXPECTATIVAS (E)		PERCEPÇÕES (P)		GAP (P-E)	EXPECTATIVAS (E)		PERCEPÇÕES (P)		GAP (P-E)
	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)		MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	MÉDIA (\bar{X})	DESVIO PADRÃO (σ)	
Mapeamento do conhecimento	3,90	1,05	2,52	1,35	-1,38	4,06	1,06	2,56	1,26	-1,50
Melhores práticas	4,11	0,85	2,97	1,25	-1,14	4,00	1,10	2,50	1,26	-1,50
Repositório do conhecimento	3,92	1,00	2,47	1,38	-1,45	3,88	1,41	2,06	1,24	-1,82
Wiki (base do conhecimento)	3,69	1,08	2,32	1,40	-1,37	3,50	1,46	1,75	1,06	-1,75
DE TECNOLOGIA E SUPORTE										
Blog	2,92	1,23	1,84	1,18	-1,08	2,75	1,24	1,50	1,03	-1,25
E-mail	3,65	1,07	3,79	1,23	0,14	3,69	1,14	4,13	1,20	0,44
Gerenciamento de documentos	3,98	1,03	3,23	1,36	-0,75	4,13	1,15	3,19	1,42	-0,94
Intranet	3,61	1,19	2,76	1,51	-0,85	3,44	1,36	2,69	1,45	-0,75
Mídias sociais	3,08	1,19	2,31	1,21	-0,77	3,31	1,14	2,00	1,21	-1,31
Portais	3,58	1,12	2,79	1,34	-0,79	3,31	1,08	2,63	1,31	-0,68

Fonte: Coleta de dados – questionário

Analisando as respostas por grupos, tem-se que os *gaps* negativos são maioria tanto para o Grupo 1 como para o Grupo 2. Evidenciando uma uniformidade de pensamento entre o grupo de fiscais e de gestores, essa concordância pode facilitar a geração e implantação de ações de melhoria.

Como resultado do questionário são apresentadas no Quadro 12 algumas das principais práticas de GC identificadas por categorias, sendo possível o estabelecimento de relação para com as etapas do processo de fiscalização de contratos terceirizados.

Quadro 12 – Práticas de GC associadas ao processo de fiscalização de contratos

Categoria da prática	Prática de GC	Etapa da fiscalização
Recursos humanos	Treinamento Assistência de pares Reuniões Comunidade de prática	Planejamento
Processos organizacionais	Melhores práticas Lições aprendidas Manuais Mapeamento do conhecimento	Execução
Suporte	Gerenciamento de documentos E-mail	Comunicação dos resultados

Fonte: Coleta de dados – questionário

Com relação ao uso das práticas de GC, deve-se considerar a adaptabilidade a cada organização. De acordo com o TCU (2022), não existe uma solução de gestão do conhecimento que atenda a todas as organizações em todos os contextos. As organizações podem desenvolver

sua própria abordagem para o escopo do conhecimento e da gestão do conhecimento e como implementá-lo com base nas suas necessidades e contexto.

4.5 Oportunidades de melhorias para a fiscalização de contratos SDEMO no IFSULDEMINAS

Por meio das entrevistas foram relatadas diferentes dinâmicas nas unidades relacionadas a: experiência na gestão contratual, autonomia, composição do setor e atribuições, composição da equipe de fiscalização e critérios para a nomeação de fiscais.

São diversos os procedimentos estabelecidos e a combinação entre eles, assim como os critérios para a definição. Não há nenhum procedimento que seja totalmente igual entre uma unidade e outra. Todas as unidades usam o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), que passou a ser utilizado em 2017 na instituição, para registro do processo de gestão e fiscalização de contratos. Nesse sistema também há o módulo de contratos que permite o registro de várias informações, e é atualmente utilizado por 05 das 09 unidades. O sistema Contratos.gov.br é utilizado por todas as unidades, considerando que seu uso é obrigatório, desde 2021, para o registro e publicações referentes a gestão dos contratos.

Os entrevistados relataram os procedimentos estabelecidos e as dificuldades vivenciadas em relação ao processo de fiscalização, como a dificuldade na orientação ao fiscal (Entrevistado 01 e 05), dificuldades nos primeiros meses de atuação do fiscal (Entrevistado 03), dificuldades diante de fatos não rotineiros (Entrevistado 06, 07, 08 e 09), necessidade de conhecimento em diversas áreas (Entrevistado 08), falta de tempo para dedicação (Entrevistado 04).

As diferentes dinâmicas geram diferentes processos. Na pesquisa documental de processos recentes (Janeiro de 2023) foi possível identificar variadas formas de registro das atividades de fiscalização, conforme apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Características dos documentos do processo de fiscalização

Documentos	Características	
Documentação mensal da contratada	Públicos (06 unidades) Alguns documentos restritos (03 unidades)	Incluídos pela gestão de contratos (01 unidade) Incluídos pela fiscalização (08 unidades)
Instrumento de Medição de Resultados (IMR)	Utilizado por 01 unidade	
Faturamento	Planilha incluída pelo fiscal (05 unidades) Planilha incluída pelo gestor (01 unidade) Não incluída (03 unidades)	

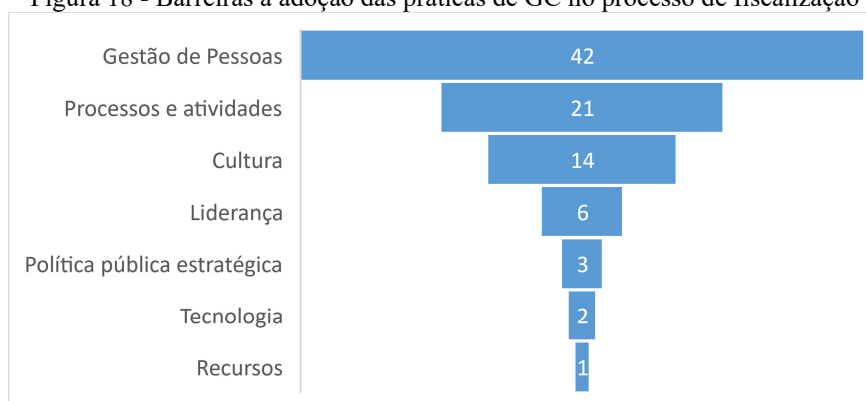
Documentos	Características	
Ateste da fiscalização	Ateste da fiscalização técnica e administrativa (06 unidades) Ateste de somente um fiscal (02 unidades) Ausente (01 unidade)	Modelo padrão do SUAP (05 unidades) Modelo próprio da unidade (04 unidades)
Ateste do gestor de contratos	Modelo padrão do SUAP (08 unidades) Modelo próprio da unidade (01 unidade)	
<i>Checklist</i> do setor financeiro	Utilizado por 01 unidade	
Registro da medição no módulo de contratos no SUAP	Realizado pelo fiscal (01 unidade) Não realizado (06 unidades) Realizado pelo gestor (02 unidades)	
Documentos relacionados ao pagamento	Semelhantes nas 09 unidades	

Fonte: Pesquisa documental

A sequência dos documentos é a mesma, entretanto cada unidade desenvolveu sua forma de trabalhar, não considerando ou verificando as práticas das demais. Isso reforça os achados da análise de expectativa e percepção. É possível identificar que a etapa de planejamento se mostra importante quando algumas unidades utilizam *checklists* próprios e emitem relatórios baseados em uma rotina definida. A etapa de fiscalização em si compreende a maior parte do processo, entretanto muitas vezes não é clara de que forma são desenvolvidas e como a atividade é alocada ao membro da equipe. Ou seja, a sistemática definida não é clara, assim como a comunicação entre os membros da equipe. A comunicação de resultados é limitada ao uso de modelos padronizados, desconsiderando as peculiaridades de cada fiscalização. Também não é claro o fluxo da comunicação, considerando diferentes configurações quanto aos trâmites processuais. Tais achados evidenciam a importância do uso de práticas de GC na atividade de fiscalização de contratos terceirizados. Mas, o que impede atualmente essa utilização?

Dentre os 78 participantes, 44% se manifestaram sobre as barreiras que impedem a adoção ou utilização das práticas de GC no processo de fiscalização atualmente. Apresentaram 89 barreiras que foram categorizadas de maneira similar aos achados teóricos, sendo apresentadas na Figura 18.

Figura 18 - Barreiras à adoção das práticas de GC no processo de fiscalização



Fonte: Coleta de dados - questionário

Destacaram-se barreiras relacionadas à Gestão de Pessoas como: Falta de atualizações e treinamentos melhores e frequentes (Participantes 03, 15, 21, 34, 42, 47, 49, 53, 55, 59 e 63). Relacionados a processos e atividades: Falta de mapeamento de processos e implementação de ferramentas (Participantes 10 e 30); ausência de documentos padronizados (Participantes 15, 17, 30, 34 e 77). Relacionados à cultura organizacional: Atividade de fiscalização repelida (Participantes 04 e 26); baixo engajamento (Participante 65); acúmulo de atividades (Participantes 06, 15, 32, 58, 65, 67, 70 e 75); sobrecarga de atividades de fiscalização para poucos servidores (Participantes 41 e 51).

As entrevistas apresentam informações semelhantes, com sugestões de melhoria alinhadas às principais dificuldades, com enfoque na padronização, treinamento e mudança de cultura, como pode ser constatado nos trechos a seguir:

“[...] padronizar de forma geral, de uma hora pra outra, vai ser difícil, mas padronizar principalmente procedimentos e documentos, acho que a gente pode começar fazer dessa forma, que aí todo mundo vai ter conhecimento de todas as unidades e consiga talvez passar o conhecimento de cada um pra todos os campi” (Entrevistado 03).

“É uma questão gerencial: primeiro de não sobrecarregar sempre os mesmos servidores, ter uma cultura mesmo de que é uma responsabilidade não de servidor do administrativo, mas de servidor público, aí isso é uma questão mais cultural que a gestão tem ir fazendo e não se acomodar com o argumento dos demais de que estão apertados, de que não sabem fazer porque a gente também tem esses desafios, mas parece que alguns servidores tem o direito até de dizer não e a gente justamente porque alguns dizem não a gente não tem esse direito, acaba sobrecarregando bastante, e um checklist mesmo assim um manual de forma mais detalhada, que explique, que suprisse melhor as dúvidas porque acho que fica muito solto

e muito empírico, baseado mais na experiência, tem suporte, tem, mas é sempre fragmentado, não é uma coisa assim holística” (Entrevistado 09).

Esses resultados demonstraram que as barreiras se relacionam, em sua maioria, à necessidade de amadurecimento do processo de fiscalização de contratos terceirizados, sendo que a utilização adequada das práticas de GC pode se tornar um fator de sucesso.

O fiscalizar não é bem-quisto entre os servidores, a atividade de fiscal é vista inicialmente como uma atividade onerosa, ainda mais ao se tratar de contratos terceirizados, desconhece-se sua importância pela incerteza sobre a execução da atividade e/ou da responsabilidade agregada. As ações dos bastidores da nomeação são meticulosas, pela sua importância, necessidade e experiência das chefias diante de constantes negativas, alegações de sobrecarga, desgastes nas tratativas e retornos marcados por desculpas e certezas de quem diz não saber do que se trata, mas tem certeza de que não sabe, não deve ou pode realizar essa função. Essa realidade determina a nomeação dos mesmos servidores, dos mesmos setores, mascarando a observância da rotatividade, não contribuindo com a disseminação do conhecimento e desmotivando ainda mais os servidores frequentemente nomeados diante da constatação do “privilégio” dos que podem negar a partir de alegações desalinhadas.

Ao tomar conhecimento das ações que devem ser executadas, o sentimento inicial é a insegurança, que aos poucos se transpõe para a preocupação da responsabilização (na maioria das vezes), que motiva a busca pelo conhecimento, a medida que conhecimentos são construídos/adquiridos a atividade se torna menos pesada, ou talvez prazerosa, refletindo na execução com o zelo necessário.

Há que se considerar as implicações legais da recusa à atribuição, assim como as implicações relacionadas a atuação desprovida de comprometimento:

O servidor designado para exercer o encargo de fiscal não pode oferecer recusa, porquanto não se trata de ordem ilegal. Entretanto, tem a opção de expor ao superior hierárquico as deficiências e limitações que possam impedi-lo de cumprir diligentemente suas obrigações. A opção que não se aceita é uma atuação a esmo (com imprudência, negligência, omissão, ausência de cautela e de zelo profissional), sob pena de configurar grave infração à norma legal (itens 31/3 do voto do Acórdão nº 468/2007-P). (Relator: Valmir Campelo; Data do Julgamento: 03/11/2010). (BRASIL, 2010, s.p.).

Não se pode afirmar que é uma tarefa fácil, sua natureza envolve uma série de questões e meandros, que não são simples, mas não tão complexos quando comparados às características de uma instituição federal de ensino superior de relevante atuação no sul de Minas Gerais, que não pode e deve ficar à mercê das vontades dos servidores. A visão que a fiscalização detém se relaciona diretamente com a forma de agir do servidor, sua forma de trabalhar, estes que estão

estritamente alinhados à forma com que a instituição encara e vivencia estes percalços trazidos pela realidade institucional, ou seja, estão alinhados a cultura organizacional. Nessa mesma linha de pensamento:

Por fim, mesmo diante de todos os desafios e dificuldades que cada órgão enfrenta, o servidor deve: colocar-se como peça-chave para que a gestão seja de excelência; procurar se motivar pelo fato de ser um diferencial, para seu órgão e para a sociedade; ter um ideal e objetivo maior, que vai além do salário que recebe, o qual nem sempre faz jus a sua produtividade e dedicação. Faça a diferença, pois trabalhar descontente não vai resolver o problema, somente vai tornar o fardo mais pesado. Enxergue o seu trabalho como uma missão importante para seu órgão, sua cidade, seu estado e seu país. As oportunidades e o reconhecimento, pela própria lei natural, irão acontecer gradativamente, acredite! Só depende de você! (ENAP, 2022, p. 88-89).

E o que se espera da organização é que ela subsidie a atuação dos servidores, promovendo o desenvolvimento de competências dos servidores para o alcance das prioridades institucionais, atuando no direcionamento do planejamento, organização, padronização, treinamento, apoio e instrumentalização também do ponto de vista da gestão do conhecimento; quando a administração se move e busca fazer a sua parte, cuja maior proporção é relacionada a motivação e mudança de cultura; não necessariamente atuando só (há muitos servidores que sentem necessidade desses pontos e certamente contribuirão), o fardo da fiscalização se torna mais leve para todos e as desculpas dos que passam a destoar desta nova realidade se minam até que finalmente juntam-se aos que realmente querem contribuir com a realidade organizacional e em um prisma maior para com o interesse público.

Não se trata de faculdade, ou tema de fácil resolução, mas quando passos são dados pela liderança para problematizar a situação e confrontar os desafios por meio de ferramentas que estão aí e não envolvem complexidades a mudança da realidade organizacional torna-se mais tangível, assim como o sucesso no processo de fiscalização de contratos terceirizados.

Considerando os achados do questionário determinados por *gaps* negativos, e a análise da realidade da instituição, o plano de ação para o IFSUDEMINAS envolve a incorporação de maneira gradual e sequencial das práticas em consonância com as etapas do processo de fiscalização. Ao iniciar pelas práticas de recursos humanos é possível formar uma base para o planejamento da fiscalização, contribuindo na prevenção dos principais entraves que devem ser temas abordados nas práticas, aproximando o grupo de fiscais, promovendo trocas entre as unidades, formando novos fiscais, desmistificando e sensibilizando os servidores através da transferência, disseminação e compartilhamento do conhecimento.

Ao prosseguir com as práticas de processos organizacionais é possível trazer segurança e conhecimento sobre as rotinas, dinamizando e padronizando-as a partir dos procedimentos já

estabelecidos, utilizando-se das práticas para o fortalecimento da geração, retenção, organização e disseminação de conhecimentos práticos.

De forma a completar o ciclo do processo, tornando-o sistemático, utilizam-se as práticas de suporte, que contribuem na comunicação dos resultados, tanto do processo da fiscalização como da utilização das práticas de GC, atuando de maneira formal, peculiar e mais próxima à realidade da instituição na captura, difusão e colaboração, que figuram como impulsionadores para o arcabouço da etapa de planejamento.

A partir da adoção das práticas listadas, enquanto processo de GC, é possível minimizar as dificuldades vivenciadas pela fiscalização de contratos terceirizados, também sob o ponto de vista de processo, assim essa interação traz contribuições significativas.

4.6 Proposta de sistematização estratégica do processo organizacional baseada em práticas de gestão do conhecimento

As possíveis barreiras à adoção/implementação adequada das práticas de GC em IES, abrangem os níveis operacional, tático e estratégico. As análises consideraram estritamente o ambiente institucional a partir de proposições estabelecidas pela pesquisa.

Possíveis barreiras com relação ao nível tático-operacional: (a) competências técnicas que podem não ser transferidas a outros por receio de, no futuro, ter a concorrência de outros servidores para os cargos que atualmente ocupam. (b) Se a competência técnica for vital para se ocupar um cargo gratificado, o atual ocupante do cargo pode não ter interesse na transferência do conhecimento ou mesmo dificultar a disponibilização de informações. Em outras palavras, não é incomum haver o desinteresse no treinamento de possíveis sucessores, objetivando sua perpetuação em tal cargo. (c) O servidor pode não ter o interesse na atribuição recebida, por vezes não renumerada, com acréscimo de responsabilidade às suas atividades normais. Assim, caso precise se capacitar para a função, a prática de treinamento pode se tornar um desgaste a mais, culminando no desinteresse na atribuição e, conseqüentemente, desmotivando a transferência do conhecimento, independente da forma. (d) Realização de treinamentos sem o compromisso de replicação ou, até mesmo, de divulgação sobre a realização e conteúdo, que poderiam ser de interesse coletivo. (e) A alta rotatividade de pessoal na ocupação dos cargos sem que a instituição tenha uma política clara de sucessão acaba por contribuir, muitas vezes, para que o conhecimento adquirido pelo antecessor não seja repassado ou guardado (ou por não ser solicitado, por não ter tempo, ou interesse em repassar por outros motivos).

Nesse sentido, Kumar, Sarukesi e Uma (2012) enfatizam que a partir da adoção de uma política que incorpore práticas de GC nas instituições é possível superar os problemas referentes à perda do conhecimento e os demais problemas associados a esta questão. Isso pode contribuir com a disseminação do conhecimento e com a aprendizagem profissional, vista como essencial no ambiente de rápida transformação como as IES (BALAGUÉ; DUREN; SARTI, 2016).

Com relação ao nível Estratégico: (a) Referente à rotatividade nos cargos administrativos, é comum não existir um processo de desenvolvimento contínuo estabelecido pela liderança, sendo que cada servidor que toma posse no cargo administra segundo a sua visão e/ou interesses, sem às vezes se preocupar com a continuidade, deixando de levar em consideração políticas e documentos já estabelecidos pelos órgãos colegiados superiores (a exemplo do planejamento estratégico da instituição, devidamente aprovado e divulgado). (b) Considerando cargos mais elevados na IES, pode-se às vezes ter a política da transferência do conhecimento, por meio de diferentes abordagens, práticas ou ferramentas. Todavia, não é incomum que por questões políticas envolvidas, o gestor atual considere que dar continuidade a processos já existentes não o evidenciará no cargo, podendo os esforços serem centrados em mudar o processo atual como forma de “marcar território” ao invés de atuar em prol do desenvolvimento contínuo da instituição e reforçando a centralidade na tomada de decisões.

Diante disso, no ambiente das IES algumas questões podem ser vivenciadas como barreiras às práticas de GC: Questões culturais: como a centralização na figura de uma pessoa; Procedurais (relativas a métodos ou processos): Como processos não padronizados ou documentados; Questões relativas a recursos: Como o não querer ou não saber como compartilhar o conhecimento ou como utilizar práticas que facilitem esse compartilhamento; Questões organizacionais: como setores ou pessoas sobrecarregados enquanto outros não.

Mas o que a IES pode fazer nesse sentido? Criar políticas de bonificações (associadas à demanda extra de serviço)? Especializar servidores? Motivar a capacitação voluntária? Profissionalizar a atribuição dessas funções com reflexo na contabilização da carga horária a ser cumprida pelo servidor, como política de reconhecimento, de forma a atribuir a devida importância à função? Promover a educação profissional dos entes envolvidos a partir de diretrizes do órgão colegiado máximo da instituição ao se assumir determinados cargos? Mudar a forma de gestão? Essas questões podem suscitar a necessidade de pesquisas e reflexões mais profundas sobre o tema.

Nesse sentido, Costa *et al.* (2021) afirmam que “[...] a identificação de práticas de GC cria a oportunidade de reflexão pelos gestores em educação sobre suas implicações na consecução da missão da IES para o mercado e a sociedade, e sinaliza a necessidade do

desenvolvimento de práticas de GC que viabilizem a combinação entre o intelectual com as exigências estratégicas” (COSTA *et al.*, 2021, p. 16).

Nas instituições de ensino superior a centralidade é para com o conhecimento dos indivíduos, havendo negligência para com os conhecimentos no nível organizacional (DEMCHIG, 2015), conhecimentos estes que representam a instituição, portanto seus pontos fortes e fracos. É preciso considerar que a GC engloba “a gestão de ativos de conhecimento, sejam eles residentes em indivíduos, em repositórios de conhecimento, ou como processo de geração e aplicação de conhecimento” (OJO, 2016, p. 334).

Considerando o referencial teórico apresentado sobre o contexto estratégico que envolve o tema, e a realidade da instituição pesquisada, foi elaborada a presente proposta.

A metodologia de elaboração do PDI 2019-2023 do IFSULDEMINAS foi pautada na construção coletiva, compreendendo as etapas de estruturação, diálogos e plenária final. A etapa de estruturação compreendeu a criação das comissões de gerenciamento, responsáveis pelos levantamentos sobre a organização didático-pedagógica, administrativa e estrutural e elaboração dos conteúdos temáticos. A etapa de diálogos compreendeu a realização de assembleias nos campi para consolidação da missão, valores, objetivos e sobre o planejamento estratégico, norteando sua elaboração. A plenária final compreendeu a apresentação da versão preliminar aos campi para deliberação final sobre o documento base das comissões temáticas, que seguiu para aprovação do Conselho Superior e entrega à comunidade para acompanhamento de sua execução (IFSULDEMINAS, 2018).

O mapa estratégico do IFSULDEMINAS foi construído baseado na metodologia BSC, esta já utilizada por outras IFES, contemplando, portanto, as quatro perspectivas da metodologia: aprendizado e crescimento; processos internos; finanças e comunidade; se tratando de uma ferramenta visual que auxilia a implementação da estratégia organizacional, apresentando os objetivos estratégicos, missão, visão e processos internos. (IFSULDEMINAS, 2018).

A partir do mapa é elaborado o planejamento estratégico, com metas, ações e indicadores e consolidação da versão final dos conteúdos temáticos que integram o PDI que são os capítulos: Perfil Institucional; Planejamento Estratégico; Projeto Político Pedagógico; Organização Didático Pedagógica; Política de Atendimento aos Discentes; Política de EaD; Plano de Oferta de Cursos e Vagas; Organização da Gestão de Pessoal; Plano Diretor de Infraestrutura Física; Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional; Organização Administrativa; Capacidade e Sustentabilidade Financeira (IFSULDEMINAS, 2018).

O ciclo de construção do planejamento estratégico do IFSULDEMINAS é apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Ciclo de construção do planejamento estratégico do IFSULDEMINAS



Fonte: IFSULDEMINAS (2021)

A perspectiva Processos Internos do mapa estratégico 2019-2023 contempla o objetivo estratégico (P2): “Viabilizar a aquisição e atualização de infraestrutura, equipamentos, materiais, recursos tecnológicos e de informação necessários à execução das atividades pedagógicas e administrativas”. O único indicador relacionado a este objetivo estratégico é: Percentual de desvio de custo de obra (PDCO) (Indicador P2.DI02 de responsabilidade da Diretoria de Desenvolvimento Institucional).

Ao buscar indicadores do PDI 2019-2023 da instituição com proximidade com o objeto de estudo tem-se: Maturidade de planejamento tático/operacional dos setores estratégicos do IFSULDEMINAS (Indicador P1.DI01 de responsabilidade da Diretoria de Desenvolvimento Institucional); Proporção de processos padronizados com suporte tecnológico (Indicador A1.TI03 de responsabilidade da Diretoria de Tecnologia da Informação).

Bianualmente cada setor/campi realiza a formulação do plano tático operacional, que tem avaliação bianual, que faz parte da iniciativa estratégica do indicador de maturidade de implementação do planejamento estratégico. O indicador de proporção de processos padronizados com suporte tecnológico aponta que a categoria Contratos tem padronizados a maioria dos seus processos (definição formal, com abrangência institucional, que esclarece as atividades, responsáveis, insumos e resultados do processo), havendo suporte tecnológico básico (solução tecnológica parcial de abrangência institucional, exigindo a utilização de dispositivos paralelos para controle e monitoramento) (IFSULDEMINAS, 2018).

Não há, no planejamento estratégico atual do IFSULDEMINAS, indicador ou meta relacionado a fiscalização de contratos terceirizados, bem como de uso de práticas de GC. Essa constatação está em consonância com NASCIMENTO *et al.* (2022), que identificaram que a efetivação da GC em universidades federais ainda está em fase de desenvolvimento.

Dada a sua importância nos tempos atuais para as organizações, as práticas de GC relacionadas à estruturação de processos organizacionais devem fazer parte dos planejamentos estratégicos e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma IES, pois perante a era do conhecimento que ora se vivencia, leva a uma situação em que aquele que souber gerenciar de forma eficiente o conhecimento de seus colaboradores terá uma grande vantagem competitiva (URPIA *et al.*, 2019, p. 99).

Considerando que as estratégias e metas mostram as lacunas de conhecimento a serem eliminadas para que os objetivos da organização sejam alcançados (BATISTA, 2012), diante da literatura apresentada, e em consonância com o contexto da instituição, evidencia-se a necessidade de alinhamento desses pontos com os objetivos da organização.

Instituições como o TCU já vem preconizando, há alguns anos, estratégias de GC: No planejamento estratégico 2003-2006, destacou-se o papel da GC nas organizações, investindo na força de trabalho baseada em conhecimento, buscando produtividade e promoção da inovação; no plano estratégico 2006-2010 o enfoque foi para a adoção de práticas estruturadas e integradas, rumo a otimização do conhecimento organizacional; já no planejamento 2011-2015 buscou estruturar a gestão do conhecimento organizacional; em 2015-2021 a orientação esteve alinhada ao aprimoramento da GC; no período atual o enfoque foi no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades dos servidores alinhados ao alcance das prioridades institucionais (TCU, 2022).

Com relação aos PDIs da IFES observa-se um cenário em construção, quando algumas instituições trazem a GC enquanto política institucional relacionada a objetivos estratégicos de consolidação dessa política, outras instituições nem mencionam o termo em seus PDIs.

O PDI 2020-2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) apresenta a gestão da informação e do conhecimento com uma política de gestão, apresentando o objetivo estratégico de fortalecer a gestão do conhecimento a partir da identificação, sistematização, disponibilização e compartilhamento de dados e informações pertinentes a gestão de processos e para o alcance dos objetivos estratégicos, por meio da gestão participativa, incentivo a cooperação na geração de conhecimentos estratégicos aos processos de tomada de decisão (IFSC, 2020).

O PDI 2019/2-2024/1 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES) apresenta a gestão da informação e do conhecimento também como uma

política institucional, relacionada a utilização da GC para o estímulo a identificação, armazenamento, compartilhamento, externalização, combinação, internalização, criação e aplicação de informações e conhecimentos estratégicos relevantes (IFES, 2019).

O PDI 2019-2023 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) apresenta indicador e meta de consolidação da GC, relacionados ao objetivo de aperfeiçoar as ferramentas de gestão (IFMS, 2018).

No PDI 2019-2023 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) a GC está relacionada ao objetivo estratégico de atualização de manuais e procedimentos da administração, planejamento e infraestrutura e promoção da GC institucional (IFMG, 2019).

Dos PDIs vigentes consultados, de 12 institutos federais, em 08 não havia menção a práticas de GC.

Em relação aos aspectos da fiscalização de contratos observa-se presença tímida, quando presentes estão relacionados a consolidação e instrumentalização, não estabelecendo relações com a GC.

O PDI 2020-2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) traz relacionado a meta de fortalecer a efetividade de contratações de bens e serviços, a iniciativa estratégica de aprimorar a cultura de gestão e fiscalização das contratações institucionais (IFPI, 2020).

O PDI 2020-2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) possui o objetivo estratégico de padronizar as atividades de compras, licitações, fiscalização de contratos, transporte e patrimônio, que engloba metas de elaboração de manual de procedimentos abrangendo boas práticas e estabelecimentos de fluxogramas padrão para as atividades (IFBA, 2020).

Diante da realidade de uma IFES, Rosa (2017) aponta que uma política institucional de fiscalização de contratos deve compreender as seguintes ações: desenvolvimento de diretrizes para a formalização e institucionalização da política; normatização e padronização das práticas por meio do mapeamento de processos; criação de um programa de formação e capacitação periódicos; divulgação da política institucional; criação de um fórum de debates para a troca de experiências e como oportunidade para aprimoramento; implementação de recursos tecnológicos para o compartilhamento de informações entre os envolvidos na fiscalização.

Com relação a GC é recomendado pelo TCU (2022) a adoção dos princípios:

a. **Natureza do conhecimento:** o conhecimento é intangível e complexo e origina-se, principalmente, da experiência humana e de *insights*.

b. **Valor:** o conhecimento é importante fonte de valor para as organizações atingirem seus objetivos. O valor determinável do conhecimento está no seu impacto, no propósito organizacional, nos objetivos, nas políticas, nos processos e no desempenho. A gestão do conhecimento é um meio de desbloquear o valor potencial de conhecimento.

c. **Foco:** a gestão do conhecimento atende a objetivos, estratégias e necessidades organizacionais.

d. **Adaptabilidade:** não existe uma solução de gestão do conhecimento que atenda a todas as organizações em todos os contextos. As organizações podem desenvolver sua própria abordagem para o escopo do conhecimento e da gestão do conhecimento e como implementá-lo com base nas suas necessidades e contexto.

e. **Entendimento compartilhado:** as pessoas criam seu conhecimento próprio a partir da sua compreensão dos “inputs” que recebem. Para o entendimento compartilhado, a gestão do conhecimento deve incluir interações entre pessoas, mediante conteúdo, processos e tecnologias, quando for apropriado.

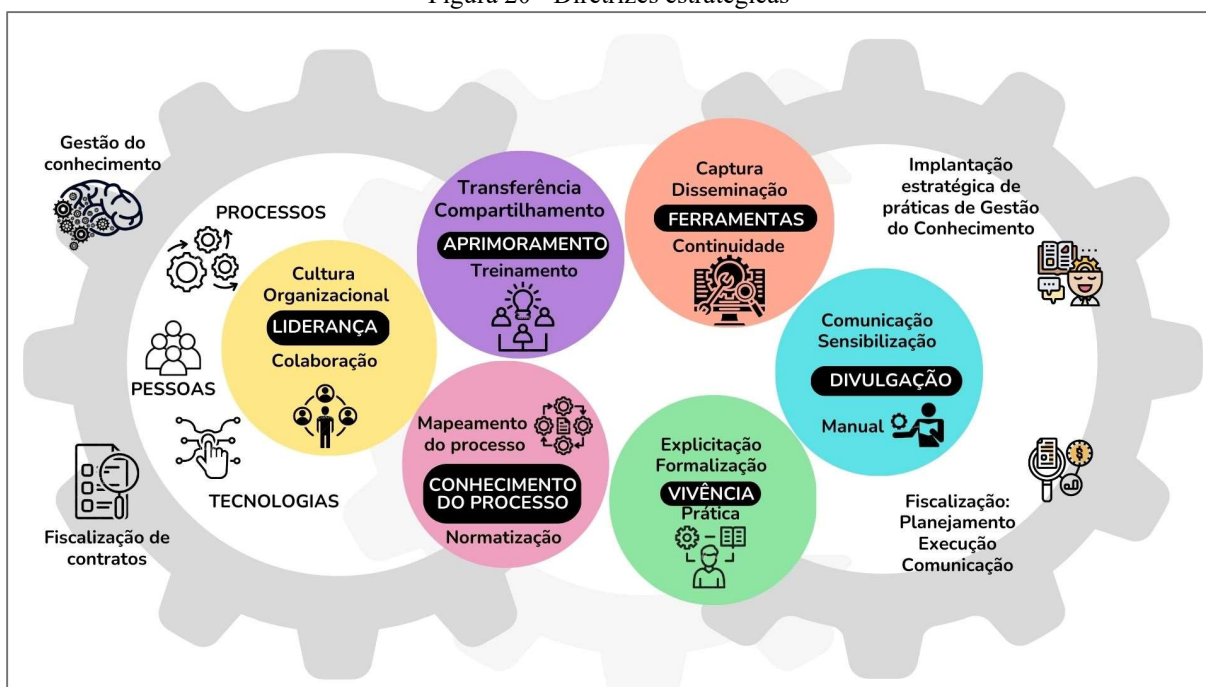
f. **Meio ambiente:** o conhecimento não é gerido diretamente. A gestão do conhecimento concentra-se no ambiente de trabalho, estimulando, assim, o ciclo de vida do conhecimento.

g. **Cultura:** a cultura é fundamental para a eficácia da gestão do conhecimento.

h. **Iteração:** a implementação da gestão do conhecimento deve ser em fases, incorporando a aprendizagem e os ciclos de *feedback* (TCU, 2022, p. 13- 14).

Para o IFSULDEMINAS propõe-se a sistematização estratégica do processo organizacional de fiscalização de contratos terceirizados baseada em práticas de gestão do conhecimento, a partir da inclusão no planejamento estratégico da instituição (PDI 2024-2028), seguindo as diretrizes apresentadas na Figura 20.

Figura 20 - Diretrizes estratégicas



Fonte: Elaborada pela autora

A diretriz **Liderança** se relaciona com o engajamento e definição da equipe de atuação responsável, sob a coordenação da Reitora e com membros de todos os campi, contribuindo

para a disseminação da importância das ações e seu desenvolvimento a partir de um planejamento, contribuindo com a sensibilização sobre GC e a problemática da fiscalização de contratos, agregando a característica de colaboração a todo o processo, atuando também sobre o aspecto da cultura organizacional. Por se tratar de mudanças culturais e organizacionais que envolvem referido tempo, as ações de GC necessitam de apoio constante da liderança (GONZALEZ; MARTINS, 2017), que deve criar um ambiente colaborativo que estimule o compartilhamento de conhecimento, com enfoque no conhecimento tácito (OJO, 2016). O aspecto cultura não é desenvolvido a curto prazo, mas a partir de ações deliberadas e intervenções da liderança, que deve demonstrar comprometimento, possibilitando a geração de resultados positivos e permitindo que a organização se adapte as mudanças. Para tanto, são sugeridas ações como: promoção dos valores organizacionais em reforço à GC; alinhamento da GC com a estratégia da organização; disponibilização de recursos; comunicar a importância da GC; promover a cultura de valorização, apoio e viabilização da GC; inspirar e empoderar as pessoas para a contribuição efetiva com a GC; buscar a melhoria contínua da GC (TCU, 2022).

A diretriz **Conhecimento do Processo** permite a aquisição e criação de conhecimento sobre os padrões de trabalho, identificação dos conhecimentos críticos, apresentação e consolidação das necessidades e pontos de melhoria para a fiscalização de contratos e uso das práticas de GC. É necessário identificar as necessidades de conhecimento, da organização e do processo relacionado. Conforme Ojo (2016), essa identificação permite alavancar os ativos do conhecimento para a resolução dos problemas e planejar estrategicamente para a criação de conhecimentos a partir das necessidades identificadas. Deve abranger as atividades de manejo efetivo do conhecimento: (1) Aquisição de novos conhecimentos – disponibilização de conhecimentos desconhecidos ou indisponíveis; (2) Aplicação do conhecimento atual – possibilitando que o conhecimento seja integrado à organização, permitindo ações melhoradas e incorporação na tomada de decisões; (3) Retenção de conhecimento atual – buscando meios para que a organização se resguarde do risco de perda de conhecimento; (4) Manipulação do conhecimento desatualizado ou inválido – buscar proteger a organização da tomada de decisão a partir de conhecimentos desvinculados da realidade organizacional (TCU, 2022). Os conhecimentos adquiridos devem ser incorporados aos procedimentos da organização, reconstruindo as rotinas e competências diante da resolução de problemas e incorporando as melhores práticas e lições aprendidas (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

A diretriz **Aprimoramento** envolve a constância de treinamentos, atuando no incentivo da transferência e compartilhamento do conhecimento e na revisão das ações. Para um contexto organizacional que sustente a criação, disseminação e utilização dos conhecimentos é essencial

que sejam promovidas ações voltadas para a capacitação das pessoas. Isso envolve o desenvolvimento de novas competências, a estruturação das atividades de rotina e a resolução de problemas em equipe, atuando no incentivo à socialização do conhecimento e compartilhamento do conhecimento tácito, incorporando nas rotinas da organização o conhecimento adquirido, auxiliando no desenvolvimento de uma cultura de estímulo a troca de conhecimento e incentivo às atividades de melhoria e inovação dos processos (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Por meio da colaboração da equipe, em ações de compartilhamento do conhecimento, é possível promover os processos da organização. Assim é possível contribuir com o desenvolvimento da equipe por si só, utilizando de conhecimentos tácitos que se tornam explícitos em ações de treinamento interno focado nas necessidades da organização (TCU, 2022).

As competências organizacionais e individuais que são construídas ao longo dos diversos processos da organização devem ser retidos e sistematizados continuamente, provocando um processo de contínuo aprendizado (COSTA *et al.*, 2005); medir o resultado das ações, aprender e melhorar, auxilia na revisão de todo o processo desenvolvido, retroalimentando o processo de identificação das necessidades da organização (OJO, 2016).

A diretriz **Vivência da GC**, a partir de um projeto piloto, envolve o registro do conhecimento, aplicação prática nos processos, organização do conhecimento, assim como a sua explicitação e formalização. A escolha e implementação de um projeto piloto permite a avaliação dos resultados e a utilização de lições aprendidas para a implementação em toda a organização além de reduzir riscos diante de mudanças e inovações (BATISTA, 2012).

A diretriz **Ferramentas**, envolvendo tecnologias e práticas de GC, visa trazer dinamicidade, eficiência e qualidade às ações envolvidas, auxiliando na captura e disseminação dos conhecimentos. As ações de implementação da GC devem considerar as práticas de GC já existentes/implementadas na organização, enfatizando e potencializando o seu uso (COSTA *et al.*, 2005), tendo a tecnologia da informação como um facilitador na intensificação do fluxo de informações e institucionalização do conhecimento (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Se faz necessário identificar quais ferramentas são necessárias para cada situação, ou a combinação destas em complementação estratégica para que os conhecimentos passem a ser de toda a organização, permitindo que a organização empregue o capital intelectual no aprimoramento de processos, desenvolvimentos inovadores, no estímulo à criatividade e aumento da produtividade (TCU, 2022).

Para que todas as ações e diretrizes sejam perpetuadas a diretriz **Divulgação** deve se fazer presente, com premissa na comunicação tanto dos conhecimentos, como dos resultados para a comunidade do processo. O que pode motivar os servidores, valorizando as ações realizadas e demonstrando a sua importância, formando multiplicadores e perpetuando as ações.

A divulgação estabelece relações com a sensibilização dos membros da organização, devendo ser baseada em conhecimentos sobre a GC, sua importância e benefícios para a organização, destacando as histórias de sucesso da organização mostrando resultados, visando trazer entusiasmo e ampliar a participação; é importante que seja definido um plano de comunicação contendo histórias, artigos, selecionando os meios mais adequados, cronograma, responsáveis e momentos de revisão (BATISTA, 2012).

As diretrizes enquanto direcionadoras devem ser relacionadas aos objetivos estratégicos e táticos, sendo traduzidas em ações, a partir das necessidades e prioridades da organização; se tornando para o gestor instrumento de transformação da GC em realidade, mostrando a sua factibilidade (COSTA *et al.*, 2005). As diretrizes e seus desdobramentos orientam as ações estratégicas, a partir da priorização das necessidades, definição das metas e ações, indicadores, prazos e responsáveis, que podem ser sintetizadas no Planejamento Estratégico do IFSULDEMINAS, conforme Quadro 14.

Quadro 14 – Planejamento Estratégico 2024-2028

Indicador: Maturidade do processo de gestão e fiscalização de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra.					
Setor Responsável: Pró Reitoria de Administração e Planejamento (PROAD)					
Iniciativa estratégica: Consolidar o processo de fiscalização de contratos terceirizados visando o aprimoramento das atividades desenvolvidas e a sensibilização de servidores, a partir de práticas de gestão do conhecimento, incentivando ações pautadas no conhecimento na instituição.					
Metodologia de cálculo: Para as ações 1, 2 e 7: Conclusão e efetivação em todos os campi; Para a ação 3: Quantidade atual total de gestores e fiscais dos campi; Para as ações 4 e 6: Aumento gradual da quantidade do item 3; Para a ação 5: Disponibilização a todos os campi.					
Ações	Metas				
	2024	2025	2026	2027	2028
1) Mapear o processo de fiscalização de contratos terceirizados	15%				
2) Elaborar norma para implantação da GC na fiscalização de contratos terceirizados	15%				
3) Realizar treinamentos visando o desenvolvimento de competências dos gestores e fiscais	3,5%	7%	3,5%		
4) Formar comunidades de prática visando a consolidação e motivação de equipe de fiscalização de contratos terceirizados		4,5%	4,5%	2,5%	2,5%
5) Implementação de recursos tecnológicos para apoio às práticas de GC relacionadas a atividade fiscalizatória			7%	5,5%	1,5%
6) Instituir práticas de transição entre fiscais e de captura do conhecimento dos demais fiscais		4,5%	4,5%	2,5%	2,5%

7) Elaborar manual técnico para fiscalização de contratos terceirizados envolvendo as práticas de gestão do conhecimento	7%	4%	3%		
Meta por ano	40,5%	20%	22,5%	10,5%	6,5%
Metas acumuladas	40,5%	60,5%	83%	93,5%	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A elaboração do manual também está relacionada à solicitação dos entrevistados, que deve advir do resultado do planejamento estratégico, podendo incorporar o uso de tecnologia da informação, se apresentando em formato de tutoriais, passo a passo, vídeos explicativos, dentre outros.

A presença das ações enquanto planejamento estratégico permite a uniformidade das ações em todos os campi, tendo como incentivador a Pró Reitoria de Administração e Planejamento (PROAD), atuando estrategicamente com foco no atingimento do objetivo/indicador proposto. As ações planejadas envolvem as diretrizes identificadas e permitem atuação contextualizada, relacionada aos FCS da administração pública, compreendendo também a atuação na sensibilização, comunicação, avaliação contínua, atuação da liderança para gerir recursos, pessoas e ferramentas para que as ações possam ser desenvolvidas conforme planejado. Para a verificação dos resultados, as ações devem ser avaliadas anualmente, possibilitando a problematização e a busca pela efetividade da GC na gestão das IFES na melhoria dos serviços prestados; podendo direcionar para a consolidação de uma política de GC tendo um setor ou coordenação com atribuição de responsabilidade relacionada na instituição.

5 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos pela pesquisa, que evidenciaram o estabelecimento de relação entre as práticas de GC e as etapas do processo de fiscalização, com especial atenção aos pontos de maior vulnerabilidade, subsidiaram o atendimento ao objetivo geral estabelecido, qual seja, a formulação de proposta de sistematização estratégica para o processo organizacional de fiscalização de contratos terceirizados do IFSULDEMINAS a partir da adoção de práticas de Gestão do Conhecimento. Esse resultado está alinhado às demandas e realidades das IFES e de acordo com as melhores práticas das abordagens para a implantação da GC em instituições públicas. Trata-se, portanto, de uma proposta de caráter estratégico, de forma a garantir a efetividade em sua implantação.

Também foi possível atingir o objetivo específico de identificar fatores críticos de sucesso e melhores práticas da GC em instituições federais de ensino superior por meio do levantamento bibliográfico e do estabelecimento da base para o questionário, verificando a presença de facilitadores, dificultadores e implicações gerenciais dessa relação que evidenciam a amplitude de relações e contribuições estabelecidas.

Através do levantamento bibliográfico foram percebidas diversas contribuições da GC para o contexto das IES públicas, abrangendo as áreas de ensino, pesquisa, extensão, administrativa, bem como para a organização como um todo. Os fatores que facilitam a aplicação eficaz da GC em IES públicas se relacionam às dimensões humana, de infraestrutura e organizacionais, sendo que os fatores que dificultam são em menor número e se relacionam principalmente aos aspectos comportamentais e/ou cultura organizacional próprios dessas instituições. As implicações gerenciais trazem fatores decisivos a aplicação com sucesso da GC em IES públicas, com enfoque em aspectos relacionados ao desenvolvimento da cultura organizacional voltada à GC, demonstrando a necessidade de atenção das lideranças para com o aprimoramento da realidade e a baixa relação da implementação com aspectos de infraestrutura ou de tecnologia da informação.

No decorrer da pesquisa, percebeu-se que as iniciativas existentes ainda são limitadas, evidenciando que a forma com que as IES lidam com o conhecimento precisa ser aprimorada. Esse aprimoramento pode advir de uma política de GC que permita o enfrentamento dos desafios vivenciados, a partir de uma cultura que aperfeiçoe o ambiente e as relações estabelecidas com o conhecimento, envolvendo todos os atores das IES, para que os objetivos institucionais sejam alcançados. O que pode levar à experiência do aprender com o outro para o desenvolvimento de competências e habilidades para fazer frente às atividades finalísticas,

sejam elas de ensino, pesquisa, extensão, ou administrativas, aproximando a organização do cumprimento da missão institucional.

Foram elencadas as 22 melhores práticas da GC em instituições federais de ensino superior, que foram utilizadas na aplicação do questionário: assistência de pares, *benchmarking*, blog, *brainstorming*, café do conhecimento, comunidade de prática, conversação, e-mail, fórum de discussão, gerenciamento de documentos, intranet, lições aprendidas, manuais, mapeamento do conhecimento, melhores práticas, mídias sociais, narrativas, portais, repositórios do conhecimento, reuniões, treinamento e *wiki* (base de conhecimento).

Com relação aos principais desafios e dificuldades que interferem no exercício da função dos fiscais de contratos SDEMO do IFSULDEMINAS, tem-se que essa atividade é permeada pela delegação da fiscalização para técnicos administrativos, com ligeiro avanço para a formação de uma equipe; mais de um contrato por fiscal; e permanência de fiscais experientes ou rotatividade, evidenciando falta de padronização. As necessidades de aprimoramento são voltadas para a capacitação, apoio institucional e obtenção de conhecimentos referentes à execução de atividades técnicas. As melhorias potenciais estão relacionadas às atividades de planejamento e comunicação dos resultados da fiscalização, considerando as atitudes e posturas dos fiscais.

Com relação às expectativas e percepções dos fiscais e gestores de contratos SDEMO acerca das práticas de GC na atuação fiscalizatória, foi possível constatar que as práticas de GC relacionadas à estruturação de processos organizacionais e de tecnologias de suporte se destacam ao se tratar da expectativa de contribuição na visão dos fiscais; já as percepções estão voltadas para a maior utilização de práticas associadas à gestão de recursos humanos e de tecnologias de suporte.

Ao problematizar as oportunidades de melhoria para a fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS observa-se que a exploração da disparidade entre expectativas e percepções direciona para o uso de práticas associadas à estruturação de processos organizacionais e tecnologia e suporte.

Por meio de pesquisa documental, entrevistas, além do aporte teórico e problematização da observação participante, foi possível conhecer o processo de fiscalização de contratos terceirizados e elaborar um plano de ação para o IFSULDEMINAS. Esse plano apresenta oportunidades de melhorias para a fiscalização de contratos SDEMO a partir da percepção dos fiscais, envolvendo a incorporação de maneira gradual e sequencial das práticas de GC em contribuição com as etapas do processo de fiscalização. Teve-se como premissa para a elaboração da proposta a aproximação do grupo de fiscais, realização de trocas entre as

unidades, formação de novos fiscais, desmistificação e sensibilização dos servidores, agregando segurança e conhecimento sobre a rotina da execução da fiscalização, dinamizando e padronizando as atividades entre as unidades e atuando, também, na comunicação e perpetuação das ações.

Entende-se, dessa forma, que as ações propostas podem trazer contribuições significativas para a melhoria do processo, visto que são pautadas nas contribuições dos próprios fiscais.

Estratégias e instrumentos de fiscalização se desenvolveram no IFSULDEMINAS diante do enfrentamento dos desafios vivenciados. Entretanto, se restringem a ações isoladas das unidades, sendo necessária a socialização destas práticas através de um *benchmarking* frequente, que possibilitará a instrumentalização da prática transposta para uma normativa e um manual institucional. É importante atuar no empoderamento dos fiscais e do público usuário em relação ao tema, ampliando as formas de participação e escuta.

A questão de pesquisa apresentada na introdução foi respondida ao se identificar que as práticas de Gestão do Conhecimento podem ser utilizadas para a melhoria do processo de fiscalização de contratos terceirizados em instituições federais de ensino superior de modo a se identificar facilitadores/potencializadores do conhecimento nessas organizações. Como exemplos, alinhados ao objeto de estudo, tem-se as seguintes práticas: assistência de pares, comunidade de prática, reuniões, treinamento, lições aprendidas, manuais, mapeamento do conhecimento, melhores práticas, e-mail e gerenciamento de documentos.

Por todo o exposto, como produção técnica, se fez possível elaborar um manual técnico de boas práticas de gestão do conhecimento para a fiscalização de contratos SDEMO que também pode ser aplicável a outras instituições e utilizado como material didático.

Como limitações considera-se que as variáveis pesquisadas estão sujeitas a percepção do grupo participante, portanto sujeitas às interpretações que podem não corresponder à realidade de outras instituições. Também por se relacionar com mudança de realidade e cultura organizacional submete-se às resistências a esse tipo de pesquisa. Restringe-se ao contexto da instituição de ensino em questão, portanto não permitindo sua generalização. A pesquisa limita-se à avaliação do processo de fiscalização, não abordando demais aspectos relacionados à terceirização e aos colaboradores envolvidos na prestação dos serviços.

O planejamento da contratação e a conseqüente construção do contrato possui também importância estratégica nesse processo; portanto melhorar o nível de eficiência na gestão contratual a partir de melhorias na fiscalização por si só pode não ser suficiente se não

vislumbrar a própria construção/elaboração da contratação; nesse contexto a aplicação da GC pode também contribuir com o planejamento da contratação e elaboração e gestão do contrato.

Sugere-se como pesquisa futura a continuidade do trabalho, por meio da implementação das melhorias sugeridas por meio de uma pesquisa-ação, e, até mesmo, a implementação em outras IFES e/ou instituições públicas, verificando o alinhamento de enfoques, trazendo maior aprimoramento e validação das ações identificadas. Assim como o desenvolvimento de um comparativo entre os achados deste estudo e medidas adotadas em outras instituições, ampliando a discussão, e observando as particularidades encontradas.

REFERÊNCIAS

- ADEINAT, I. M.; ABDULFATAH, F. H. Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 1, p. 35–53, 2019.
- AHMAD, N. *et al.* Knowledge Management: a Gateway for Organizational Performance. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 8, n. 3, p. 859–876, 2017.
- AL AHBABI, S. A. *et al.* Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 351–373, 2019.
- ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 3, p. 191–224, 2005.
- ALEXANDROPOULOU, D. A.; ANGELIS, V. A.; MAVRI, M. A critical review of the impact of knowledge management on higher education. **Communications in Computer and Information Science**, v. 19, p. 416–421, 2008.
- ALI, N.; COB, Z. C.; SULAIMAN, H. Knowledge Management Systems Success Model for Higher Education Institutions: A Partial Least Square Approach. **Knowledge Management International Conference (Kmic) 2016**, n. August, p. 252–257, 2016.
- ALMEIDA, C. W. L. DE. Fiscalização: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista do TCU**, p. 53-62, 2009.
- ALMEIDA, A. F. de. **Terceirização de serviços continuados em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e seu sistema de controle de mão de obra com dedicação exclusiva: uma proposta de uniformização**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, p. 117, 2019.
- BALAGUÉ, N.; DÜREN, P.; SAARTI, J. Comparing the knowledge management practices in selected European higher education libraries. **Library Management**, v. 37, n. 4–5, p. 182–194, 2016.
- BATISTA, F. F. *et al.* Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada**, p. 1–125, 2005.
- 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**. Brasília: Ipea, 2012.
- BATISTA, F. F. **O desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais e Ensino Superior (IFES)**. Brasília: Ipea, 2006.
- BEDIN, É. P.; FONTES, A. R. M.; BRAATZ, D. Discrepância entre o trabalho prescrito e real: O caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 2, p. 232–249, 2020.

BERTOLAZO, T.; SARTORI, R.; TENÓRIO, N. Knowledge management: an exploratory study for knowledge transfer in a university. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 28, p. 70, 2020.

BRASIL. Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022. Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano CLX, n. 206, p. 01-03, 31 out. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão nº 5, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano CLIV, n. 100, p. 90-109, 26 mai. 2017.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano CLIX, n. 61 – F, p. 1-26, 01 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, p. 8269, 22 jun. 1993.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - Diretrizes para Elaboração**, M.d. Educação, Editor. 2004, Secretaria de Educação Superior.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2917/2010. Plenário. Relator: Valmir Campelo. Brasília, 3 de novembro de 2010. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 9 nov. 2010.

BUENO, T.; ALVES, M. Triangulação metodológica: conceitos e perspectivas de aplicação. **INTERIN**, v. 25, n. 2, p. 188-204, 2020.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 1, p. 1551–1562, 2017.

CHEN, C. **CiteSpace Manual**. 2014. Disponível em: <http://cluster.cis.drexel.edu/~cchen/citespace/>.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COSTA, S. G. da *et al.* **Alinhando a gestão do conhecimento com a estratégica da empresa: o caso Itaipu Binacional**. VI Seminário Nacional da Gestão da Informação e do Conhecimento

no Setor de Energia Elétrica – SINCONEE, 6, 2005, Recife. Anais Brasília: Eletrobrás, p. 1-9, 2005.

COSTA, T. DA S.; PEREIRA, B. I. M.; MARIN, T. I. S. Instrução Normativa 05/2017: Mais transparência e economicidade nos serviços contratados? **XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, p. 43–59, 2020.

COSTA, W. P. L. B. *et al.* Adaptação e validação de diagnóstico da Gestão do Conhecimento para a universidade pública brasileira. **Navus**, v. 11, p. 1–21, 2021.

DAGLI, G.; SILMAN, F.; BIROL, C. A qualitative research on the university administrators' capacity to use management knowledge tools (The case of TRNC Universities). **Educational Sciences: Theory and Practice**, v. 9, n. 3, p. 1269–1290, 2009.

DAMIAN, I. P. M. *et al.* Análise de modelos de implantação da gestão do conhecimento para uma incubadora de empresas. **Ciência da Informação**, v. 48, n. 3, p. 116–130, 2019.

DAMIAN, I. P. M. *et al.* Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 227–238, 2021.

DANTAS, F. A. B. A terceirização como instrumento de gestão na Administração Pública. **V Congresso Consad**, Painel 36-132, 2012.

DEMCHIG, B. Knowledge Management Capability Level Assessment of the Higher Education Institutions: Case Study from Mongolia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 174, p. 3633–3640, 2015.

DRUCK, G. *et al.* A terceirização no serviço público: particularidades e implicações. In: CAMPOS, A. G. (Org.). **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018. p. 113-142.

DRUCK, G. Terceirização no Serviço Público Brasileiro: instrumento de privatização do Estado. In: MARQUES, R.; CARDOSO JR., J. C. (Orgs.). **Rumo ao Estado Necessário: Críticas à proposta de governo para a reforma administrativa e alternativas para um Brasil republicano, democrático e desenvolvido**. 1 ed. Brasília: Fonacate, 2021. p. 181-199.

ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: *VOSviewer*, a computer program for bibliometric mapping, **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010.

ECK, N. J.; WALTMAN, L. **VOSViewer Manual**. 2018.

ENAKRIRE, R. T.; ONYANCHA, O. B. Strategies and tools for knowledge management practices in selected academic libraries in Nigeria and South Africa. **SA Journal of Information Management**, v. 22, n. 1, p. 1–8, 2020.

ENAP – FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Boas Práticas em Contratos de Serviços Terceirizados**. Brasília, 2022.

FERNANDES, C. C. C. Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e

dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GERHARDT, T. E. *et al.* Estrutura do Projeto de Pesquisa, In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 65-87.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 248–265, 2017.

GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C. S.; SANTOS, E. A. Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização do setor público: estudo de caso em uma autarquia federal. **Revista Gestão e Secretariado**. v. 12, n. 1, p. 356-377, 2021.

GUIMARÃES, E. H. R. *et al.* Terceirização e inovação no setor público do Brasil: Um estudo de caso na UFMG. **Análise de negócios e gestão**, v. 4, n. 5, p. 410-421, 2015.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HOVEIDA, R.; SHAMS, G.; HOOSHMAND, A. Knowledge management practices in higher education institutes: A different approach. **3rd International Conference on Digital Information Management, ICDIM 2008**, p. 695–702, 2008.

HUSAIN, S.; GUL, R. Research trends in knowledge management: Past, present and future. **ACM International Conference Proceeding Series**, n. 2017, p. 208–217, 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA (IFBA). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Salvador, 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO DO SUL (IFMS). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. Campo Grande, 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. Belo Horizonte, 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Florianópolis, 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO (IFES). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2-2024/1**. Vitória, 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Teresina, 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS (IFSULDEMINAS). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2018. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/pdi>.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS (IFSULDEMINAS). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. Pouso Alegre, 2020a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS (IFSULDEMINAS). **Plano de Dados Abertos PDA IFSULDEMINAS**. Pouso Alegre, 2020b.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS (IFSULDEMINAS). **Relatório de Gestão Exercício 2021**. Pouso Alegre, 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS (IFSULDEMINAS). **Relatório de Gestão Exercício 2022**. Pouso Alegre, 2022.

KANWAL, S.; NUNES, M. B.; ARIF, M. Knowledge management practice in South Asian higher education institutions. **IFLA Journal**, v. 45, n. 4, p. 309–321, 2019.

KE, L. *et al.* Knowledge Mapping of Drug-Induced Liver Injury: A Scientometric Investigation (2010-2019). **Frontiers in Pharmacology**, v. 11, p. 1-14, 2020.

KINCZESKI, G. N. *et al.* Análise da gestão e fiscalização de contratos terceirizados na Universidade Federal de Santa Catarina à luz da teoria neoinstitucionalista: um benchmarking com a Petrobras. **XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria**. p. 16, 2018.

KUMAR, R.; SARUKESI, K.; UMA, G. V. A holistic Knowledge Management framework for Higher Education Institutions. **2012 3rd International Conference on Computing, Communication and Networking Technologies, ICCCNT 2012**, n. July, p. 26–29, 2012.

KUNİYOSHI, M. S. *et al.* Tacit Knowledge management in product development: case studies on companies in the automotive industry. **Navus**, v.9, p. 37-48, 2019.

LI, J.; LIU, J. Science Mapping of Tunnel Fires: A Scientometric Analysis-Based Study. **Fire Technology**, p. 2111–2135, 2020.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARINHO, R. de C. P. E.; ANDRADE, E. P. de. Gestão do conhecimento como recurso estratégico para o desenvolvimento de competências: estudo de caso em uma universidade pública. **IX Congresso nacional de excelência em gestão**, p. 20, 2013.

MARINHO, R. de C. P. *et al.* Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, p. 444–457, 2018.

MARONATO, E. L. dos S. **Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de**

ensino superior. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, p. 139, 2018.

MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1101–1126, 2014.

MARQUES, J. M. R. *et al.* The knowledge management maturity: An analysis among teachers and administrative technicians perception at a higher education public institution. **Revista Conhecimento Online**, v. 1, p. 27–48, 2020.

MARTINS, R. A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 47-63.

MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado. **Fiscalização de contratos administrativos**. Cuiabá: Publicontas, 2015.

MENDOZA, C.; BISCHOFF, J.; WILLY, C. Measuring the Value of Knowledge Management Practices at Government Research and Development Centers. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 1, p. 14–22, 2017.

MUNIZ JR., J.; TRZESNIAK, P.; BATISTA JR, E. D. Um enunciado definitivo para o conceito de gestão do conhecimento: Necessidade para o avanço da ciência e para a aplicação eficaz, p. 137-145, 2009. In: OLIVEIRA, V. F.; CAVENAGHI, V.; MÁSCULO, F. S. (org): **Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção: Casos, Experiências e Proposições**. 1 ed., Rio de Janeiro: Associação Nacional de Engenharia de Produção, 2009.

NASCIMENTO, H.; et al. Prontidão das universidades federais para implantação de sistemas de gestão do conhecimento com base na norma ISO 30.401:2018. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. n. esp., p. 122-137, 2022.

NAWAZ, N. *et al.* Knowledge management practices in higher education institutions - A comparative study. **Polish Journal of Management Studies**, v. 22, n. 2, p. 291–308, 2020.

NEVES, S. M. *et al.* Risk management in software projects through Knowledge Management techniques: Cases in Brazilian Incubated Technology-Based Firms. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 1, p. 125–138, 2014.

NGOC-TAN, N.; GREGAR, A. Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam. **Economics and Sociology**, v. 11, n. 3, p. 301–320, 2018.

NGOC-TAN, N.; GREGAR, A. Knowledge Management and Its Impacts on Organisational Performance: An Empirical Research in Public Higher Education Institutions of Vietnam. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 18, n. 2, 2019.

OJO, A. Knowledge management in Nigerian universities: A conceptual model. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 11, p. 331–345, 2016.

PALÁCIOS, F. A. C. Strategy, Knowledge and change in an Institution of higher education: points of intersection. **REBRAE**, v. 8, n. 1, p. 26-36, 2015.

QUARCHIONI, S.; PATERNOSTRO, S.; TROVARELLI, F. Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 8238, 2020.

RAMACHANDRAN, S. D.; CHONG, S. C.; ISMAIL, H. The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. **Vine**, v. 39, n. 3, p. 203–222, 2009.

RAMACHANDRAN, S. D.; CHONG, S. C.; WONG, K. Y. Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. **Campus-Wide Information Systems**, v. 30, n. 2, p. 76–94, 2013.

RAMAN, M.; WOODS, P.; LIM, A. M. Knowledge management systems in support of an induction programme: An action research approach. **Knowledge Management and E-Learning**, v. 5, n. 4, p. 419–433, 2013.

RAMJEAWON, V. P.; ROWLEY, J. Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. **Learning Organization**, v. 24, n. 5, p. 366–377, 2017.

RAMJEAWON, V. P.; ROWLEY, J. Knowledge management in higher education institutions in Mauritius. **International Journal of Educational Management**, v. 32, p. 1319–1332, 2018.

REICH, B. H.; GEMINO, A.; SAUER, C. How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 4, p. 590–602, 2014.

ROCHA, M. M. da; PINTO, R. S. A gestão de contratos nas instituições federais de ensino superior do Rio Grande do Sul: uma análise sob a ótica do benchmarking. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 50–74, 2020.

ROSA, A. M. A. da S. da. **A política institucional de fiscalização dos contratos de serviços de mão de obra terceirizada: um olhar dos Ficaís de Contratos**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, p. 130, 2017.

SANT’ANA, T. D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Um Guia de Conhecimentos para as Universidades Federais Brasileiras**. Alfenas: FORPDI, 2017. 130p.

SAPUTELLI, L.; UNGREDDA, A. Knowledge Communities Help to Identify Best Operating Practices. **Society of Petroleum Engineers**, n. December, p. 42–47, 1999.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas Likert e Phrase Completion. **XVII Semead**, 2014.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SOARES, R. J. B. **Enriquecendo a gestão da fiscalização de contratos via gestão do conhecimento: o caso de uma instituição federal de ensino**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, p. 165, 2015.

SOUZA, D. S. de O. A. *et al.* The influence of leaders characteristics on the relationship between leadership and knowledge management. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 18, n. 4, p. 462–473, 2020.

TADEU, J. C.; GUIMARÃES, E. H. R. O desafio dos gestores na superação dos riscos inerentes à gestão da terceirização: estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino. **Reunir**, v. 07, n. 1, p. 49-64, 2017.

TAKIMOTO, T. **Afinal, o que é uma comunidade de prática?** Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2012. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/>. Acesso em: 31 de março de 2022.

TORLIG, E. G. da S. *et al.* Proposta de Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Vali- Quali). **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 1, p. 5–31, 2022.

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, p. 21–34, 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Governança de ferramentas de gestão do conhecimento**. Brasília, 2022.

URPIA, A. G. B. da C. Diagnóstico de práticas da gestão do conhecimento na estruturação de processos organizacionais em instituição privada de ensino superior a distância. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 98-111, 2019.

VIEIRA, C. de C. N. *et al.* Processos de gestão do conhecimento no ensino superior: estudo em uma universidade de Santa Catarina. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 104, 2017.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

VYAS, A.; BHALLA, P.; NAJNEEN, A. Competitive Analysis of Interaction between Organizational Culture and Knowledge Management in Indian Higher Education Institutions Public and Private Sector. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v. 29, p. 5313 – 5322, 2020.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, 52(5), p. 546-553, 2005.

XANTHOPOULOU, S.; KESSOPOULOU, E.; TSIOTRAS, G. KM tools alignment with KM processes: the case study of the Greek public sector. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 00, n. 00, p. 1–11, 2021.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: design and methods**. 6nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso – Desenho e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

YIP, M. W.; NG, A. H. H. Critical success factors of knowledge management implementation in higher learning institutions. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 13, n. 1, p. 45–65, 2019.

YOUNAS, M.; NOOR, A. S. M.; ARSHAD, M. Cloud-Based Knowledge Management Framework for Decision Making in Higher Education Institutions. **Intelligent Automation & Soft Computing**, v. 31, n. 1, p. 83–99, 2022.

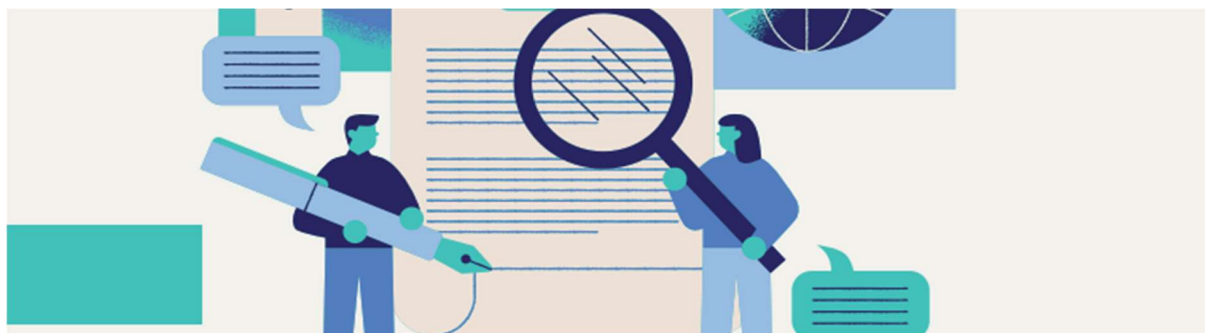
ZANCHETA, F. H. B.; DAMIAN, I. P. M. Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. **Biblos**, v. 33, n. 1, p. 23-45, 2019.

ZANUZZO, L. T. *et al.* Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 4, p. 177–194, 2019.

ZUCOLOTO, I. E. **Gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados em uma instituição federal de ensino**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, p. 146, 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário



IDENTIFICAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS

Seção 1 de 6 INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Colega servidor (a),

Este questionário faz parte de uma dissertação do Programa de Mestrado Profissional em Administração (MPA) no Instituto de Engenharia de Produção e Gestão (IEPG) da Universidade Federal de Itajubá (Unifei). **O objetivo é coletar dados sobre as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas à fiscalização de contratos terceirizados com a finalidade de propor a sistematização do processo de fiscalização.** Os resultados da pesquisa também subsidiarão a elaboração de um manual de Melhores Práticas de Gestão do Conhecimento para a fiscalização de contratos terceirizados dos Institutos Federais de Educação. Assim, gostaríamos de contar com a sua colaboração nesse processo de identificação de melhorias a partir da perspectiva da Gestão do Conhecimento.

Os dados obtidos a partir desse questionário serão mantidos em sigilo e serão utilizados apenas pela equipe de pesquisadores, em atendimento aos objetivos do estudo. Nenhum dos participantes será identificado, sendo os dados apresentados de forma agrupada.

Ressaltamos que o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (Processo nr. 64894822.8).

Como se trata de uma análise mais detalhada, com a finalidade de aplicação prática, estima-se 30 (trinta) minutos para o preenchimento do questionário, que é composto por 06 blocos: Informações sobre a pesquisa (Bloco 1); Caracterização do respondente (Bloco 2); Atividades de fiscalização de contratos terceirizados (Bloco 3); Vivência das atividades de fiscalização de contratos terceirizados (Bloco 4); Práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados: Expectativa (Bloco 5) e Práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados: Percepção no IFSULDEMINAS (Bloco 6).

Para esta pesquisa considera-se que contratos terceirizados são os que envolvem a dedicação exclusiva de mão de obra (contratação de postos de trabalho terceirizados).

Agradecemos antecipadamente a sua participação e nos colocamos à disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Mestranda: Marlene Reis Silva
Orientadora: Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves

A seguir você tem acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e pode realizar o download no link disponibilizado:

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
(Incluído no questionário online o link, sendo possível o download do mesmo)

() Eu li e estou de acordo com o que foi exposto acima. Fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NO IFSULDEMINAS: PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO BASEADA EM PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO”, de maneira clara e detalhada. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Reforço ainda que a minha participação é voluntária e autorizo a utilização dos dados coletados por este questionário para o alcance do objetivo supracitado.

Seção 2 de 6
CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Carreira

() Docente () Técnico Administrativo em Educação

Campus de lotação

(<input type="checkbox"/>) Carmo de Minas	(<input type="checkbox"/>) Poços de Caldas
(<input type="checkbox"/>) Inconfidentes	(<input type="checkbox"/>) Pouso Alegre
(<input type="checkbox"/>) Machado	(<input type="checkbox"/>) Reitoria
(<input type="checkbox"/>) Muzambinho	(<input type="checkbox"/>) Três Corações
(<input type="checkbox"/>) Passos	

Tempo de atuação no IFSULDEMINAS

(<input type="checkbox"/>) Até 02 anos	(<input type="checkbox"/>) Entre 06 e 08 anos
(<input type="checkbox"/>) Entre 02 e 04 anos	(<input type="checkbox"/>) Mais que 08 anos
(<input type="checkbox"/>) Entre 04 e 06 anos	

Seção 3 de 6
ATIVIDADES DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS

Você é atualmente ou foi:

(<input type="checkbox"/>) Fiscal Titular	(<input type="checkbox"/>) Fiscal Setorial
(<input type="checkbox"/>) Fiscal Substituto	(<input type="checkbox"/>) Fiscal Setorial substituto
(<input type="checkbox"/>) Fiscal Administrativo	(<input type="checkbox"/>) Fiscal Técnico
(<input type="checkbox"/>) Fiscal Administrativo substituto	(<input type="checkbox"/>) Fiscal Técnico substituto
(<input type="checkbox"/>) Fiscal Requisitante	(<input type="checkbox"/>) Gestor de contrato
(<input type="checkbox"/>) Fiscal Requisitante substituto	(<input type="checkbox"/>) Chefia de setor relacionado à gestão e fiscalização de contratos

As atividades informadas na questão anterior se referem a qual/quais contratos de serviços terceirizados e por quanto tempo foi a atuação? (marque os itens correspondentes)

	Por até 02 anos	Entre 02 e 04 anos	Entre 04 e 06 anos	Entre 06 e 08 anos	Por mais que 08 anos	Nunca
Apoio administrativo						
Copa e cozinha						
Limpeza, conservação ou zeladoria						
Manutenção de instalações, de máquinas ou equipamentos						
Motorista						
Operação de equipamentos						
Recepção/portaria						
Serviços de informática						
Serviços de natureza rural						
Serviços de atenção à saúde						
Vigilância/vigia						
Outros serviços						


Se você marcou a opção “Outros serviços” no item anterior por favor especifique o tipo de contrato (objeto) e a duração:

Seção 4 de 6


VIVÊNCIA DAS ATIVIDADES DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS

Considerando que as atividades de fiscalização devem ser preventivas, rotineiras e sistemáticas, informe sua vivência em relação as atividades* a seguir, abrangendo as dificuldades e os fatores positivos envolvidos:

*Aporte legal: Instrução Normativa do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão nº 05 de 2017


 **Atividade:** Conhecimento do instrumento contratual, termo de referência, legislações relacionadas, convenções coletivas de trabalho (CCTs), planilhas de composição de preços, dentre outros relacionados a contratação. Conhecimento das obrigações da contratada e da contratante, dos atos de ingerência e das atribuições do fiscal.

- () Não realizo
 () Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
 () Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
 () Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
 () Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)


 **Atividade:** Participação em reuniões: inicial do contrato, de transição entre fiscais, periódica entre a contratada e contratante.

- () Não realizo
 () Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)


- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)

 **Atividade:** Fiscalização inicial, verificando a relação dos trabalhadores alocados, registro na carteira de trabalho, atendimento a convenção coletiva de trabalho, disponibilização e uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), uniformes, realização de exames admissionais, materiais disponibilizados (se aplicável à contratação).


- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)

 **Atividade:** Acompanhamento da prestação dos serviços, avaliando a execução conforme contratado, aferindo, se for o caso, se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis, sugerindo intervenções e correções, abrangendo a verificação do cumprimento da jornada de trabalho pelos colaboradores terceirizados e solicitação de substituição de profissionais ausentes.


- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)

 **Atividade:** Acompanhamento rotineiro dos aspectos administrativos do contrato, envolvendo conferência de documentação da contratada e os aspectos referentes a mão de obra contratada quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas.

- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)


 **Atividade:** Fiscalizar o pagamento dos reajustes salariais, benefícios, férias, décimo terceiro, garantia de estabilidade quando devida (gestante, membro da comissão interna de prevenção de acidentes -CIPA, estabilidade acidentária).

- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)


 **Atividade:** Procedimentos mensais de recebimento provisório dos serviços (atestes mensais), a partir da elaboração de relatório circunstanciado e uso das ferramentas de fiscalização disponíveis.

- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)


- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)

 **Atividade:** Contato com o preposto da contratada para recomendações de medidas saneadoras quanto às ocorrências observadas.


- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)

 **Atividade:** Notificação da contratada diante de inadimplementos e (se necessário) posterior encaminhamento à autoridade superior diante de situações que demandem decisões ou providências que ultrapassem as competências do fiscal.


- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)

 **Atividade:** Elaborar parecer sobre a renovação contratual e acompanhar o respectivo processo, e também os processos de aditivo (acréscimo contratual) e repactuação (alteração de preços em razão de alterações das convenções coletivas de trabalho ou outras previstas no contrato).

- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)

 **Atividade:** Acompanhamento do encerramento contratual, rescisão ou finalização, verificando o pagamento das verbas rescisórias da mão de obra contratada ou comprovantes de realocação, liberação ou não da garantia contratual e saldo de conta vinculada (quando aplicável).

- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)

 **Atividade:** Participação em equipe de planejamento de contratação de serviços para os quais já foi fiscal, repassando as melhorias necessárias e pontos positivos a serem replicados.

- Não realizo
- Realizo com muita dificuldade (sempre preciso de orientações)
- Realizo com dificuldade moderada (regularmente preciso de orientações)
- Realizo com facilidade (raramente preciso de orientações)
- Realizo com muita facilidade (não preciso de orientações)

O que pode melhorar sua experiência na realização das citadas atividades de fiscalização de contratos?

- Ações mais assertivas/maior compromisso das empresas contratadas
- Apoio institucional
- Atuação sem interferência por parte da administração da unidade
- Comunicação frequente e adequada com os envolvidos
- Conhecimento sobre as atividades de fiscalização
- Contato com o fiscal anterior
- Disponibilidade de tempo para realizar as atividades
- Existência de informações claras
- Experiência na atividade
- Melhoria no planejamento da contratação
- Menos burocracia
- Padronização dos procedimentos
- Quantidade adequada de contratos para fiscalizar
- Realização de qualificação ou capacitação sobre o tema
- Outros

Se você marcou a opção “Outros” no item anterior por favor especifique:

Seção 5 de 6

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS: EXPECTATIVA

A Gestão do Conhecimento é composta pelo conhecimento inerente às pessoas, ambiente favorável à aprendizagem e trocas, transposto por práticas de mapeamento e compartilhamento do conhecimento (REICH; GEMINO; SAUER, 2014). Essas práticas de gestão do conhecimento “são consideradas métodos, técnicas e práticas utilizadas pelas organizações para gerenciar seu conhecimento” (XANTHOPOULOU; KESSOPOULOU; TSIOTRAS, 2021, p. 04).

Assim, considerando uma escala de 1 a 5, indique a sua EXPECTATIVA sobre o grau de contribuição de cada prática de GC listada abaixo com relação às atividades de fiscalização de contratos terceirizados, ou seja, o quanto que você considera que essas práticas poderiam contribuir com esse processo, inclusive para melhorias.

* No link a seguir você tem acesso ao glossário, caso você tenha alguma dúvida sobre o que significa a prática, sendo possível o download do mesmo:

[\(Incluído no questionário online o link\)](#)

Para responder considere as opções:

- 1- Não contribui (indiferente a utilização, 0% de contribuição)
- 2 - Contribui pouco (auxilia com até 25% de contribuição)
- 3 - Contribui razoavelmente (facilita com até 50% de contribuição)
- 4 - Contribui significativamente (potencializa com até 75% de contribuição)
- 5 - Contribui totalmente (importante para até 100% de contribuição)

Práticas associadas à gestão de recursos humanos: Facilitam a transferência, disseminação e compartilhamento	1	2	3	4	5
Assistência de pares					
Brainstorming					
Café do conhecimento					
Comunidade de prática					
Conversação					
Fórum de discussão					
Narrativas					
Reuniões					
Treinamento					
Práticas de estruturação dos processos organizacionais: Facilitam a geração, retenção, organização e disseminação	1	2	3	4	5
Benchmarking					
Lições aprendidas					
Manuais					
Mapeamento do conhecimento					
Melhores práticas					
Repositório do conhecimento					
Wiki (base de conhecimento)					
Práticas de tecnologia de suporte: Facilitam a captura, difusão e colaboração	1	2	3	4	5
Blog					
E-mail					
Gerenciamento de documentos					
Intranet					
Mídias sociais					
Portais					

Com relação às questões anteriores, relacionadas à expectativa, caso considere que não tenham sido listadas práticas de gestão do conhecimento que você considere importantes, especifique neste campo e informe o conceito que você atribui a cada uma delas em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 não contribui e 5 contribui totalmente).

Seção 6 de 6

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS: PERCEPÇÃO NO IFSULDEMINAS

Agora, por favor, assinale na escala de 1 a 5, a sua PERCEPÇÃO quanto ao nível de utilização das práticas de GC nas atividades de fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS atualmente, ou seja, o quanto essas práticas são, de fato, utilizadas, nesse processo atualmente:

* No link a seguir você tem acesso ao glossário, caso você tenha alguma dúvida sobre o que significa a prática, sendo possível o download do mesmo:

(Incluído no questionário online o link)

Para responder considere as opções:

- 1 - Nunca utilizada no IFSULDEMINAS (0%)
- 2 - Às vezes utilizada no IFSULDEMINAS (25%)
- 3 - Regularmente utilizada no IFSULDEMINAS (50%)
- 4 - Frequentemente utilizada no IFSULDEMINAS (75%)
- 5 - Totalmente utilizada no IFSULDEMINAS (100%)

Práticas associadas à gestão de recursos humanos: Facilitam a transferência, disseminação e compartilhamento	1	2	3	4	5
Assistência de pares					
Brainstorming					
Café do conhecimento					
Comunidade de prática					
Conversação					
Fórum de discussão					
Narrativas					
Reuniões					
Treinamento					
Práticas de estruturação dos processos organizacionais: Facilitam a geração, retenção, organização e disseminação	1	2	3	4	5
Benchmarking					
Lições aprendidas					
Manuais					
Mapeamento do conhecimento					
Melhores práticas					
Repositório do conhecimento					
Wiki (base de conhecimento)					
Práticas de tecnologia de suporte: Facilitam a captura, difusão e colaboração	1	2	3	4	5
Blog					
E-mail					
Gerenciamento de documentos					
Intranet					
Mídias sociais					
Portais					

Com relação às práticas que você listou como importantes e que não foram apresentadas na relação, reescreva neste campo e informe a sua PERCEPÇÃO, atribuindo a cada uma delas uma nota na escala de 1 a 5 (sendo 1 nunca utilizada no IFSULDEMINAS e 5 totalmente utilizada atualmente no IFSULDEMINAS).

Visando melhorias nos processos, informe, por gentileza, quais barreiras você considera que impeçam a adoção/utilização de práticas de gestão do conhecimento no processo de fiscalização de contratos terceirizados atualmente?

Agradecemos por poder contar com você e a sua valiosa contribuição!

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Registrado no Comitê de Ética em Pesquisa nº do CAAE:
64894822.8

Título da pesquisa: Fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS: Proposta de sistematização baseada em práticas de Gestão do Conhecimento

Pesquisadora: Marlene Reis Silva – Discente do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Itajubá - Unifei

Orientadora: Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves

Local de coleta dos dados da pesquisa: Unidades do IFSULDEMINAS

Endereço, telefone do local: Reitoria localizada na Av. Vicente Simões, 1111, Nova Pouso Alegre, Pouso Alegre - MG, 37550-000, (35) 3449-6150

1) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

Você, servidor do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) da pesquisa “Fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS: proposta de sistematização baseada em práticas de Gestão do Conhecimento”. Este documento visa assegurar os direitos e deveres como participante.

Por favor, leia com atenção, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas sobre o processo e/ou sobre a sua participação, você poderá esclarecê-las com a pesquisadora. Você poderá entrar em contato com a discente Marlene Reis Silva, por meio do e-mail marlene.silva@ifsuldeminas.edu.br e pelo telefone (35) 99978-4016 ou ainda com a docente e orientadora responsável pelo projeto, Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves, por meio do e-mail sandraneves@unifei.edu.br e telefone: (35) 3629-1363.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com seres humanos da Unifei, o qual tem por função defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Você poderá entrar em contato com o CEP por meio do e-mail cep@unifei.edu.br e pelo telefone (35) 3629-1330.

Seu consentimento em participar da pesquisa, será feito de maneira eletrônica, ao assinalar a opção no questionário, o que corresponderá à assinatura do TCLE, ficando dispensado da assinatura em documento físico, conservando a não identificação (o e-mail solicitado é apenas para restringir aos usuários do IFSULDEMINAS e não fará parte das respostas).

Se você não quiser participar ou retirar sua autorização, a qualquer momento, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo. Considerando que o questionário não identifica o participante, é importante esclarecer que há a impossibilidade de exclusão dos respectivos dados da pesquisa diante da retirada de autorização.

Você poderá baixar uma cópia deste TCLE para guardar a sua via, pois é um documento que traz informações importantes de contato e de garantia dos seus direitos como participante da pesquisa.

1.1 JUSTIFICATIVA

O conhecimento e sua gestão são importantes para o aprimoramento do desempenho operacional das instituições federais de ensino superior, contribuindo com a melhoria de procedimentos administrativos como a fiscalização de contratos terceirizados. Dessa forma, justifica-se a realização desse estudo que busca a identificação das práticas de gestão do conhecimento, visando sua efetivação alinhada aos pilares da organização.

1.2 OBJETIVOS

Contamos com a sua colaboração para participar desse estudo, que tem como objetivo coletar dados sobre as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas à fiscalização de contratos terceirizados com a finalidade de propor a sistematização do processo. Os resultados da pesquisa também subsidiarão a elaboração de um manual de Melhores Práticas de Gestão do Conhecimento para a fiscalização de contratos terceirizados dos Institutos Federais de Educação.

Os resultados serão disponibilizados no Repositório Institucional da Unifei, acessível pelo link: <https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/>.

1.3 PARTICIPANTES

Os participantes desta serão os servidores das 09 (nove) unidades do IFSULDEMINAS, que desempenharam as funções de fiscal de contrato terceirizado, ou de gestor de contrato terceirizado ou chefia de setor relacionado a gestão e fiscalização de contratos terceirizados, de 2015 a 2022.

1.4 PROCEDIMENTOS

Ao participar deste estudo, você é convidado a preencher um questionário *on-line* sobre as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas à fiscalização de contratos terceirizados, abrangendo suas expectativas e percepções vivenciadas no IFSULDEMINAS. Estima-se 30 (trinta) minutos para que o questionário seja completamente preenchido.

1.5 RISCOS

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais e nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à dignidade dos participantes. Visando eliminar o risco de se identificar o participante da pesquisa, o respondente não informará o nome no protocolo de pesquisa (que será online), garantindo o sigilo e privacidade.

1.6 SIGILO E PRIVACIDADE

Você tem a garantia de que os dados obtidos a partir desse questionário serão mantidos em sigilo e serão utilizados apenas pela equipe de pesquisadores, em atendimento aos objetivos do estudo. Na divulgação dos resultados deste estudo, nenhum dos participantes será identificado, sendo os dados apresentados de forma agrupada. Os dados deste estudo serão arquivados por 5 (cinco) anos.

1.7 BENEFÍCIOS

A participação nesta pesquisa não trará nenhum benefício direto, mas esperamos que, a partir desse estudo, seja possível identificar informações importantes que contribuirão para a fiscalização de contratos terceirizados de Instituições Federais de Educação.

1.8 RESSARCIMENTO

A participação na pesquisa é voluntária. Não haverá ressarcimento de qualquer tipo de despesa, já que com a participação na pesquisa não há gasto. É importante ressaltar que você terá o direito de obter esclarecimentos sobre o processo e sobre a sua participação a qualquer momento.

1.9 CONTATO

Em caso de dúvidas sobre o estudo, você poderá entrar em contato com a discente Marlene Reis Silva, por meio do e-mail marlene.silva@ifsuldeminas.edu.br e pelo telefone (35) 99978-4016 ou ainda com a docente e orientadora responsável pelo projeto, Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves, por meio do e-mail sandraneves@unifei.edu.br e telefone: (35) 3629-1363.

Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unifei por meio do e-mail cep@unifei.edu.br e pelo telefone (35) 3629-1330.

1.10 RESPONSABILIDADE DO PESQUISADOR

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

Marlene Reis Silva
Discente do Mestrado Profissional em Administração (MPA)
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão (IEPG)
Universidade Federal de Itajubá (Unifei)

Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves
Docente do Mestrado Profissional em Administração (MPA)
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão (IEPG)
Universidade Federal de Itajubá (Unifei)

APÊNDICE C – Glossário

Práticas de Gestão do Conhecimento

Para este questionário foram consideradas as seguintes práticas:

Prática	Descrição
Assistência de pares	Técnica que compreende a assistência de colegas à busca pela resolução de problemas (TREVISAN; DAMIAN, 2018).
<i>Benchmarking</i>	Busca interna ou externa das melhores referências por meio da comparação do desempenho dos processos, possibilitando aprimoramento dos processos e definição de modelos (BERTOLAZO; SARTORI; TENÓRIO, 2020).
Blog	Prática que se assemelha a um diário contendo artigos ou histórias curtas relacionadas a eventos relevantes (TREVISAN; DAMIAN, 2018).
<i>Brainstorming</i>	Transferência espontânea de conhecimento que busca o surgimento de ideias sem a presença de julgamento prévio (ZANUZZO <i>et al.</i> , 2019).
Café do conhecimento	Prática em grupo para discussão, reflexão, desenvolvimento e compartilhamento de pensamentos e ideias sobre determinado assunto (TREVISAN; DAMIAN, 2018).
Comunidade de prática	Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento se referem a grupos de pessoas que compartilham conhecimentos, interesses e experiências, com foco na aprendizagem/disseminação do conhecimento organizacional (SAPUTELLI; UNGREDDA, 1999).
Conversação	Espaços sociais para conversas informais, ausência de discussões organizadas (HOVEIDA; SHAMS; HOOSHMAND, 2008).
E-mail	Meio tecnológico que permite o compartilhamento do conhecimento na organização (ZANUZZO <i>et al.</i> , 2019).
Fórum de discussão	Para fomentar discussões e compartilhamento de informações, ideias e experiências, contribuindo com o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e atividades (TREVISAN; DAMIAN, 2018).
Gerenciamento de documentos	Prática com apoio da tecnologia da informação que permite o gerenciamento dos documentos de forma eficiente e eficaz, permitindo a identificação de informações corretas no tempo adequado (TREVISAN; DAMIAN, 2018).
Intranet	Ferramenta de colaboração que possibilita a disseminação de informações atualizadas e sistematizadas (BALAGUÉ; DUREN; SARTI, 2016).
Lições aprendidas	Técnica que visa identificar as lições aprendidas. Os membros da equipe buscam identificar os acontecimentos relevantes, identificando pontos fortes, de melhoria e fraquezas (TREVISAN; DAMIAN, 2018).
Manuais	Formalização dos procedimentos validados referentes a uma tarefa ou solução de problema (BATISTA, 2012).
Mapeamento do conhecimento	Consiste na identificação e categorização dos ativos de conhecimento da organização (TREVISAN; DAMIAN, 2018).
Melhores práticas	Se referem a ações de busca e propagação das melhores práticas, ou seja, a busca por procedimentos validados referentes à uma tarefa ou solução de problema dentro de um contexto (BATISTA, 2012).
Mídias sociais	Sistemas sociais <i>on-line</i> que representam a organização de pessoas que

Prática	Descrição
	compartilham interesses e conteúdos em comum (TREVISAN; DAMIAN, 2018).
Narrativas	Prática de compartilhamento de experiências e lições, por meio de relatos simples usando palavras e imagens (TREVISAN; DAMIAN, 2018).
Portais	Ambientes utilizados para apresentação de informações, como procedimentos, informações financeiras, processos de compras, informações sobre recursos humanos, registro de conquistas institucionais (RAMAN; WOODS; LIM, 2013).
Repositórios do conhecimento	Coleções estruturadas de documentos que visam capturar a experiência e percepção dos especialistas internos sobre determinado assunto (HOVEIDA; SHAMS; HOOSHMAND, 2008).
Reuniões	Ferramenta prática para obtenção de conhecimentos diretamente com os membros da organização, podendo ser virtual ou presencial (ZANUZZO <i>et al.</i> , 2019).
Treinamento	Sessões apresentadas por instrutores especialistas, estruturadas para educação da equipe participante (HOVEIDA; SHAMS; HOOSHMAND, 2008).
<i>Wiki</i> (Base de conhecimento)	Ferramenta de colaboração interna estruturada relacionada à retenção e sistematização de conhecimentos da organização (TREVISAN; DAMIAN, 2018).

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com gestores do processo de fiscalização de contratos terceirizados

ETAPA 1: Apresentação da pesquisa

Envio por e-mail do convite para participação:

Olá, sou discente do Mestrado Profissional em Administração da Unifei e gostaria de verificar a sua disponibilidade de participação na segunda etapa da coleta de dados da pesquisa “Fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS: proposta de sistematização estratégia do processo organizacional baseada em práticas de Gestão do Conhecimento”, que tem como objetivo coletar dados sobre as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas à fiscalização de contratos terceirizados com a finalidade de propor a sistematização do processo. Os resultados da pesquisa também subsidiarão a elaboração de um manual de Melhores Práticas de Gestão do Conhecimento para a fiscalização de contratos terceirizados dos Institutos Federais de Educação.

A coleta de dados é constituída de duas etapas complementares. A primeira fase de coleta de dados compreendeu o preenchimento de um questionário e a segunda fase, para a qual você está sendo convidado (a), consta de uma entrevista semiestruturada com gestores contendo questões abertas.

Se você aceitar participar, gostaria de agendar 30 (trinta) minutos do seu tempo para trocarmos informações acerca das questões investigadas. Esse contato será realizado via *Google Meet* e as suas respostas poderão ser gravadas com o seu consentimento.

Aguardo seu contato e desde já agradeço a colaboração, colocando-me à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Em anexo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para conhecimento e anuência ou não na participação, contendo também a autorização para gravação de áudio e vídeo.

ETAPA 2: Perguntas para a entrevista

1) Caracterização:

Unidade	Nr. de Contratos	Nr. de Gestores	Nr. de Fiscais	Nr. de colaboradores terceirizados	Impacto orçamentário

2) Há quanto tempo você atua como gestor de contratos/gestor administrativo da unidade?

3) Há algum critério adotado pela gestão para a nomeação de fiscal de contrato terceirizado (novo contrato ou alteração de fiscal)? Com qual frequência há alteração do fiscal de um contrato? Quais são os principais motivos para as alterações?

4) Quais os impactos das atividades de fiscalização de contratos terceirizados na instituição? O que pode acontecer se ela não for bem gerenciada?

5) Quais as dificuldades mais frequentes com relação aos fiscais nomeados?

6) Quais as principais dificuldades com relação ao processo de fiscalização de contratos terceirizados?

7) Quais as principais dificuldades vivenciadas com as empresas contratadas?

- 8) Há um procedimento estabelecido de gestão e fiscalização de contratos terceirizados?
- 9) Caso haja procedimento estabelecido, como foi definido e quais ferramentas são utilizadas no processo de fiscalização de contratos terceirizados?
- 10) O que você considera que possa ser melhorado em relação aos PROCEDIMENTOS já estabelecidos?

Agradecemos por poder contar com você e a sua valiosa contribuição!

APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Segunda etapa)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Registrado no Comitê de Ética em Pesquisa nº do CAAE: 64894822.8

Título da pesquisa: Fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS: Proposta de sistematização baseada em práticas de Gestão do Conhecimento

Pesquisadora: Marlene Reis Silva – Discente do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Itajubá - Unifei

Orientadora: Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves

Local de coleta dos dados da pesquisa: Unidades do IFSULDEMINAS

Endereço, telefone do local: Reitoria localizada na Av. Vicente Simões, 1111, Nova Pousa Alegre, Pousa Alegre - MG, 37550-000, (35) 3449-6150

1) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

Você, servidor do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) da pesquisa “Fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS: proposta de sistematização baseada em práticas de Gestão do Conhecimento”. Este documento visa assegurar os direitos e deveres como participante.

Por favor, leia com atenção, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas sobre o processo e/ou sobre a sua participação, você poderá esclarecê-las com a pesquisadora. Você poderá entrar em contato com a discente Marlene Reis Silva, por meio do e-mail marlene.silva@ifsuldeminas.edu.br e pelo telefone (35) 99978-4016 ou ainda com a docente e orientadora responsável pelo projeto, Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves, por meio do e-mail sandraneves@unifei.edu.br e telefone: (35) 3629-1363.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com seres humanos da Unifei, o qual tem por função defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Você poderá entrar em contato com o CEP por meio do e-mail cep@unifei.edu.br e pelo telefone (35) 3629-1330.

Seu consentimento em participar da pesquisa, será formalizado através da sua assinatura (que pode ser eletrônica) ao final deste documento. É importante que você guarde este TCLE, pois é um documento que traz informações importantes de contato e de garantia dos seus direitos como participante da pesquisa.

Se você não quiser participar ou retirar sua autorização, a qualquer momento, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo.

1.1 JUSTIFICATIVA

O conhecimento e sua gestão são importantes para o aprimoramento do desempenho operacional das instituições federais de ensino superior, contribuindo com a melhoria de procedimentos administrativos como a fiscalização de contratos terceirizados. Dessa forma, justifica-se a realização desse estudo que busca a identificação das práticas de gestão do conhecimento, visando sua efetivação alinhada aos pilares da organização.

1.2 OBJETIVOS

Contamos com a sua colaboração para participar desse estudo, que tem como objetivo coletar dados sobre as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas à fiscalização de contratos terceirizados com a finalidade de propor a sistematização do processo. Os resultados da pesquisa também subsidiarão a elaboração de um manual de Melhores Práticas de Gestão do Conhecimento para a fiscalização de contratos terceirizados dos Institutos Federais de Educação.

Os resultados serão disponibilizados no Repositório Institucional da Unifei, acessível pelo link: <https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/>.

1.3 PARTICIPANTES

Os participantes desta pesquisa serão os gestores de contratos terceirizados das 09 (nove) unidades do IFSULDEMINAS.

1.4 PROCEDIMENTOS

Ao participar deste estudo, você é convidado a participar de uma entrevista semiestruturada contendo questões abertas sobre o processo de fiscalização de contratos terceirizados realiza através do *Google Meet*. Estima-se 30 (trinta) minutos para a realização da entrevista. A entrevista poderá ser gravada conforme seu consentimento.

1.5 RISCOS

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais e nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à dignidade dos participantes.

Caso durante a entrevista você se sinta prejudicado de alguma forma, poderá interromper imediatamente sua participação, assim como pode não querer responder alguma questão. Sinta-se absolutamente à vontade em deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem precisar apresentar qualquer justificativa para a desistência, e com a certeza de que você não terá qualquer prejuízo por isto.

1.6 SIGILO E PRIVACIDADE

Você tem a garantia de que os dados obtidos serão mantidos em sigilo e serão utilizados apenas pela equipe de pesquisadores, em atendimento aos objetivos do estudo. Na divulgação dos resultados deste estudo, nenhum dos participantes será identificado, sendo os dados apresentados de forma agrupada. Os dados deste estudo serão arquivados por 5 (cinco) anos.

1.7 BENEFÍCIOS

A participação nesta pesquisa não trará nenhum benefício direto, mas esperamos que, a partir desse estudo, seja possível identificar informações importantes que contribuirão para a fiscalização de contratos terceirizados de Instituições Federais de Educação.

1.8 RESSARCIMENTO

A participação na pesquisa é voluntária. Não haverá ressarcimento de qualquer tipo de despesa,

já que com a participação na pesquisa não há gasto. É importante ressaltar que você terá o direito de obter esclarecimentos sobre o processo e sobre a sua participação a qualquer momento.

1.9 CONTATO

Em caso de dúvidas sobre o estudo, você poderá entrar em contato com a discente Marlene Reis Silva, por meio do e-mail marlene.silva@ifsuldeminas.edu.br e pelo telefone (35) 99978-4016 ou ainda com a docente e orientadora responsável pelo projeto, Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves, por meio do e-mail sandraneves@unifei.edu.br e telefone: (35) 3629-1363.

Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unifei por meio do e-mail cep@unifei.edu.br e pelo telefone (35) 3629-1330.

1.10 RESPONSABILIDADE DO PESQUISADOR

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

Marlene Reis Silva
Discente do Mestrado Profissional em
Administração (MPA)
Instituto de Engenharia de Produção e
Gestão (IEPG)
Universidade Federal de Itajubá (Unifei)

Prof.^a Dra. Sandra Miranda Neves
Docente do Mestrado Profissional em
Administração (MPA)
Instituto de Engenharia de Produção e
Gestão (IEPG)
Universidade Federal de Itajubá (Unifei)

1.11 AUTORIZAÇÕES

Eu, _____, RG _____, li este documento e obtive todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa: **“Fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS: proposta de sistematização baseada em práticas de Gestão do Conhecimento”**.

_____/_____/_____
Data

Assinatura do participante

Eu, _____, RG _____, permito que os pesquisadores relacionados neste documento obtenham: gravação de voz e de vídeo da minha pessoa para fins de pesquisa científica. Eu concordo que o material e informações obtidas relacionadas à minha pessoa possam ser utilizados em encontros científicos ou publicados em revistas científicas. Porém, a minha pessoa não deve ser identificada, tanto quanto possível, por nome ou qualquer outra forma. As gravações ficarão sob a propriedade e guarda dos pesquisadores desta pesquisa

_____/_____/_____
Data

Assinatura do participante