

Fábio José Wojcikiewicz Caldas

**GESTÃO DE CONTRATOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA COORDENADORIA DE  
CONTRATOS DO IFSC SOB UMA ÓTICA PROCESSUAL E DE  
CONHECIMENTO**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração  
Universitária da Universidade Federal  
de Santa Catarina para a obtenção do  
Grau de Mestre em Administração  
Universitária  
Orientador: Prof. Dr. Alexandre  
Marino Costa

Florianópolis  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Caldas, Fábio José Wojcikiewicz  
Gestão de contratos : Um estudo de caso na  
Coordenadoria de Contratos do IFSC sob uma ótica  
processual e de conhecimento / Fábio José  
Wojcikiewicz Caldas ; orientador, Alexandre Marino  
Costa, 2018.  
179 p.

Dissertação (mestrado profissional) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

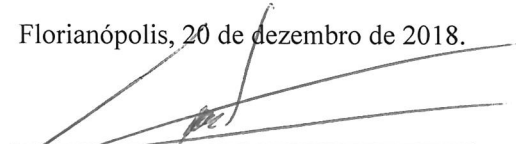
1. Administração Universitária. 2. Gestão de  
contratos. 3. Gestão de conhecimento. 4. Gestão de  
processos. 5. Mapeamento de processos. I. Costa,  
Alexandre Marino. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária. III. Título.

Fábio José Wojcikiewicz Caldas

**GESTÃO DE CONTRATOS: UM ESTUDO DE CASO NA  
COORDENADORIA DE CONTRATOS DO IFSC SOB UMA  
ÓTICA PROCESSUAL E DE CONHECIMENTO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.


Florianópolis, 20 de dezembro de 2018.



---


Prof.<sup>a</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>.  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**



---

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.  
Orientador  
PPGAU/UFSC



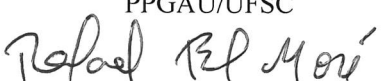
---

Prof. Danilo de Melo Costa, Dr.  
PMPA/UNA



---

Prof. Marcos Baptista-Lopez Dalmau, Dr.  
PPGAU/UFSC



---

Prof. Rafael Pereira Ocampo Moré, Dr.  
PPGAU/UFSC



Este trabalho é dedicado à turma do PPGAU 2017, aos meus colegas de trabalho no IFSC, à minha esposa Ediléia e meus queridos pais Túlio (*in memoriam*) e Miriam.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiro a Deus, o Grande Criador do Universo.

À minha mãe, Miriam, por todo o amor e sabedoria para me tranquilizar quando mais foi necessário nesta caminhada.

À Ediléia, minha esposa e companheira, que com todas as dificuldades ocorridas nesse período, conseguiu ter tranquilidade por nós dois, bem como pela compreensão das minhas ausências, muitas vezes necessárias.

Aos grandes amigos que tenho e aos que descobri nessa jornada. De forma especial ao amigo e Chefe do Departamento de Contratos, James, que conseguiu alterar várias dinâmicas de trabalho, possibilitando também que esse trabalho tomasse forma, bem como por ouvir minhas proposições, buscando melhorar os trabalhos e, também propondo outras, além de auxiliar enormemente no mapeamento dos processos de contratos.

À instituição de trabalho em que faço parte, o IFSC, que me proporcionou a possibilidade de estudar melhor seus processos e propor novas ferramentas, não somente relacionadas a esse trabalho.

Aos colegas da Pró-Reitoria de Administração que muito me auxiliaram com a motivação para concluir essa empreitada. De forma especial, à amiga e Pró-Reitora de Administração, Aline, que sempre me deu muita força e incentivou muito a criação de novas formas de melhoria dos trabalhos.

Como também não poderia deixar de ser, agradeço à turma 2017 do PPGAU. Vocês foram especiais.





“Inteligência é a capacidade de se adaptar à mudança”.

Stephen Hawking (1942-2018)



## RESUMO

Nesta pesquisa foi estudado o processo de gestão na Coordenadoria de Contratos com foco a proporcionar maior efetividade organizacional por meio do aprofundamento das teorias de gestão de contratos, gestão de processos e gestão do conhecimento. Com este estudo se objetivou propor uma ferramenta que viabilizasse melhorias nos fluxos de trabalho institucionais sob a perspectiva de mapeamento de processos e análise dos conhecimentos existentes e compartilhados no referido setor. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi definida como aplicada, de caráter predominantemente quantitativo, com alguns aspectos qualitativos, sendo classificada como descritiva e estudo de caso, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados foi feita por meio de questionário aplicado a dois públicos de realidades diferentes: gestor do Departamento de Contratos em conjunto com a equipe da Coordenadoria de Contratos e; Gestores dos Departamentos de Administração e Materiais dos 22 *Campi* do IFSC, Diretor do Centro de Referência e Formação em Educação à Distância (CERFEaD), Diretor de Administração e Pró-Reitora de Administração. A análise de dados foi realizada por meio de análise quantitativa e de conteúdo. Após análise realizada, constatou-se que os contratos com maior risco são aqueles com dedicação exclusiva de mão de obra, porém, de maneira especial os contratos de limpeza e vigilância. Foi atualizado o mapeamento do processo “Firmar Contrato”, bem como foram mapeados outros nove processos, a saber: “Abertura de Processo Administrativo contra empresas”; “Repactuação/Reajuste de Contratos”; “Aditivo de Obras”; “Alteração de dados contratuais”; “Fornecimento de Atestado de Capacidade Técnica”; “Renovação Contratual”; “Rescisão Contratual”; “Supressão Contratual” e; “Adição Contratual”. Por fim, sugere-se o uso da FAQ para melhorar o acompanhamento e solução da padronização de conhecimentos sobre contratos para o IFSC, sendo desenvolvido um piloto do sistema.

**Palavras-chave:** Gestão de Contratos. Gestão de Processos. Mapeamento de Processos. Gestão do Conhecimento.



## ABSTRACT

In this research the management process was studied in the Contract Coordination with a focus on providing greater organizational effectiveness through the deepening of theories of contract management, process management and knowledge management. The purpose of this study was to propose a tool that would enable improvements in institutional workflows from the perspective of mapping processes and analyzing existing and shared knowledge in the said sector. The methodology used in this research was defined as applied, predominantly quantitative, with some qualitative aspects, being classified as descriptive and case study, using bibliographical and documentary research. Data collection was done by means of a questionnaire applied to two audiences of different realities: manager of the Contracts Department together with the team of the Coordination of Contracts and; Managers of the Departments of Administration and Materials of the 22 Campuses of the IFSC, Director of the Center for Reference and Training in Distance Education (CERFEaD), Director of Administration and Pro-Rector of Administration. Data analysis was performed through quantitative and content analysis. After analysis, it was found that the contracts with greater risk are those with exclusive dedication of labor, but, especially, contracts of cleaning and surveillance. The mapping of the "Signing Contract" process was updated, as well as other nine processes were mapped, namely: "Opening of Administrative Process against companies"; "Renegotiation / Adjustment of Contracts"; "Additive of Construction"; "Alteration of contractual data"; "Provision of Attestation of Technical Capacity"; "Contractual renewal"; "Termination"; "Contractual Suppression" and; "Contractual Addition". Finally, it is suggested to use the FAQ to improve the follow-up and solution of the standardization of knowledge about contracts for the IFSC, being developed a pilot of the system.

**Keywords:** Contract management. Processes management. Process Mapping. Knowledge management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Entrelaçamento das Teorias.....	36
Figura 2 – Mapa ou matriz de riscos.....	52
Figura 3 – Especificação BPMN: Raias.....	60
Figura 4 – Especificação EPC.....	61
Figura 5 – Dado, Informação, Conhecimento e Sabedoria no contexto do tempo.....	70
Figura 6 – Os quatro pilares da gestão do conhecimento.....	73
Figura 7 – Espiral do Conhecimento.....	77
Figura 8 – Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de criação do conhecimento.....	78
Figura 9 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	78
Figura 10 – Processo de Gestão do Conhecimento.....	81
Figura 11 – Quantidade de Servidores Docentes e TAEs e Professores Substitutos desde 1999.....	93
Figura 12 – Organograma PROAD.....	94
Figura 13 – Percepção do público externo quanto ao conhecimento do termo “Mapeamento de Processos”.....	105
Figura 14 – Conhecimento sobre processos da Coordenadoria de Contratos já mapeados.....	107
Figura 15 – Mapeamento do Processo “Firmar Contrato”.....	109
Figura 16 – Mapeamento do Processo “Abertura de Processo Administrativo contra empresas”.....	110
Figura 17 – Mapeamento do Processo “Repactuação/Reajuste de Contratos”.....	112
Figura 18 – Mapeamento do Processo “Aditivo de Obras – Prazo e/ou Valor”.....	113
Figura 19 – Mapeamento do Processo “Alteração de dados contratuais”.....	114
Figura 20 – Mapeamento do Processo “Fornecimento de atestado de capacidade técnica”.....	115
Figura 21 – Mapeamento do Processo “Renovação Contratual”.....	116
Figura 22 – Mapeamento do Processo “Rescisão Contratual”.....	117
Figura 23 – Mapeamento do Processo “Supressão Contratual”.....	119
Figura 24 – Mapeamento do Processo “Adição Contratual”.....	119
Figura 25 – Rapidez no atendimento pela Coordenadoria de Contratos.....	124
Figura 26 – Percepção do público externo quanto à possibilidade de encaminhamento da mesma demanda mais de uma vez.....	127
Figura 27 – Percepção do público externo quanto à quantidade de documentos de contratos padronizados.....	131
Figura 28 – Rapidez no atendimento pela Coordenadoria de Contratos.....	139





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferença de funções das fiscalizações de contratos pelas Instruções Normativas.....	46
Quadro 2 – Exemplos de Riscos pelas fontes. ....	50
Quadro 3 – Informações dos processos.....	58
Quadro 4 – Notação e descrição de processos mais utilizados. ....	58
Quadro 5 – Diferenças entre diagramas ou mapas de processos e modelos de processos.....	62
Quadro 6 – Elementos de Mapeamento de Processos.....	63
Quadro 7 – Áreas de conhecimento em BPM.....	67
Quadro 8 – Definição das abordagens de pesquisa.....	85
Quadro 9 – Legislações e documentos afins utilizados na pesquisa. ....	86
Quadro 10 – Documentos institucionais utilizados na pesquisa. ....	87
Quadro 11 – População da pesquisa. ....	88
Quadro 12 – Teorias e categorias utilizadas nas perguntas dos questionários. ..	89
Quadro 13 – Principais técnicas da estatística descritiva. ....	90
Quadro 14 – Contratos com maior risco aos <i>Campi</i> do IFSC. ....	98
Quadro 15 – Contratos com maior risco aos <i>Campi</i> do IFSC, por ocorrência. ....	100
Quadro 16 – Contratos com maior risco ao IFSC. ....	101
Quadro 17 – Contratos com maior risco ao IFSC, por ocorrência. ....	101
Quadro 18 – Contratos com maior risco à Reitoria do IFSC. ....	103
Quadro 19 – Contratos com maior risco aos <i>Campi</i> do IFSC, por ocorrência. ....	103
Quadro 20 – Contratos com maior risco ao IFSC. ....	103
Quadro 21 – Contratos com maior risco ao IFSC, por ocorrência. ....	104
Quadro 22 – Conhecimento do termo “Mapeamento de Processos”. ....	104
Quadro 23 – Importância do mapeamento de processos da Coordenadoria de Contratos para seu trabalho.....	106
Quadro 24 – Conhecimento sobre processos da Coordenadoria de Contratos já mapeados. ....	106
Quadro 25 – Conhecimento sobre estrutura de mapeamento de processos.....	107
Quadro 26 – Conhecimento sobre expressões utilizadas nos contratos por parte do público externo. ....	121
Quadro 27 – Conhecimento sobre expressões utilizadas nos contratos por parte do público interno. ....	122
Quadro 28 – Rapidez no atendimento pela Coordenadoria de Contratos.....	124
Quadro 29 – Armazenamento das respostas em repositório .....	125
Quadro 30 – Tipo de repositório utilizado pelo público externo.....	125
Quadro 31 – Tipo de repositório utilizado pelo público externo, por ocorrência. ....	125
Quadro 32 – Tipo de repositório utilizado pelo público interno. ....	125
Quadro 33 – Tipo de repositório utilizado pelo público interno, por ocorrência. ....	126
Quadro 34 – Probabilidade de encaminhamento de uma demanda mais de uma vez. ....	126

Quadro 35 – Conhecimentos de servidor que estará ausente são transmitidos?	127
Quadro 36 – Conhecimentos transmitidos ficam em algum repositório?	128
Quadro 37 – Tipo de repositório utilizado pelo público externo.	128
Quadro 38 – Tipo de repositório utilizado pelo público externo, por ocorrência.	128
Quadro 39 – Tipo de repositório utilizado no Departamento/Coordenadoria de Contratos.	129
Quadro 40 – Tipo de repositório utilizado no contratos, por ocorrência.	129
Quadro 41 – Existe(m) no seu <i>Campus</i> /Reitoria modelo(s) de documentos para utilização nas atividades de contrato?	129
Quadro 42 – Existe padronização de documentos de contratos no seu <i>Campus</i> ?	130
Quadro 43 – Quantidade de documentos de contratos padronizados.	130
Quadro 44 – Documentos de Contratos sem padronização.	131
Quadro 45 – Conhecimento de manuais de sistemas de informação institucionais.	132
Quadro 46 – Procedimentos utilizados quando não encontra solução para a demanda pelo público externo.	132
Quadro 47 – Procedimentos utilizados quando não encontra solução para a demanda pelo público externo, por ocorrência.	133
Quadro 48 – Procedimentos utilizados quando não encontra solução para a demanda pelo público interno.	134
Quadro 49 – As soluções ficam registradas em algum repositório?	134
Quadro 50 – Repositórios utilizados para registrar soluções de problemas pelo público externo.	134
Quadro 51 – Repositórios utilizados para registrar soluções de problemas pelo público interno.	134
Quadro 52 – Conhece algum tipo de repositório que considera ideal para utilização?	135
Quadro 53 – Repositórios utilizados para registrar soluções de problemas (Todos os respondentes).	135

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals* (Associação dos Profissionais de Gestão de Processos de Negócios)  
AGU – Advocacia Geral da União  
APO – *Asian Productivity Organization* (Organização Asiática de Produtividade)  
BPM – *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócios)  
BPMN – *Business Process Management Notation* (Notação de Gestão de Processos de Negócios)  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CBOK – *Common Book of Knowledge* (Livro Comum de Conhecimentos)  
CEFET/SC – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina  
CERFEaD – Centro de Referência e Formação em Educação à Distância  
CPAAR – Comissão de Processo Administrativo para Apuração de Responsabilidade  
DAM – Departamento de Administração e Materiais  
DTIC – Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação  
ELETROSUL – Eletrosul Centrais Elétricas S.A.  
EPC – *Event-driven Process Chain* (Cadeia de Processos Orientada a Eventos)  
ETF-SC – Escola Técnica Federal de Santa Catarina  
IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina  
IN – Instrução Normativa  
MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PGF – Procuradoria Geral Federal  
PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação  
PROAD – Pró-Reitoria de Administração  
PRODIN – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional  
PROEN – Pró-Reitoria de Ensino  
PROEX – Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas  
PROPI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação  
SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização  
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira

SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SIPOC – *Supplier, Input, Process, Output and Customer* (Fornecedor, Entrada, Processo, Saída e Cliente)

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>45</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
1.1 TEMA/PROBLEMA .....	29
1.2 OBJETIVOS .....	30
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>30</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>31</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	31
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	35
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>36</b>
2.1 GESTÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	37
<b>2.1.1 Conceitos e definições .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.2 Alterações e rescisões em contratos administrativos.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1.3 A Instrução Normativa 05/2017.....</b>	<b>45</b>
<b>2.1.4 Gerenciamento de Riscos .....</b>	<b>48</b>
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS .....	52
<b>2.2.1 Modelagem de Processos .....</b>	<b>57</b>
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	69
<b>2.3.1 Conversão do Conhecimento .....</b>	<b>74</b>
<b>2.3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>79</b>
<b>2.3.3 Aprendizagem .....</b>	<b>81</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>84</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	84
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	85
3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA .....	87
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	88
3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	89
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>92</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO.....	92
<b>4.1.1 A mudança da equipe .....</b>	<b>95</b>

<b>4.1.2 A entrada em vigor da Instrução Normativa 05/2017 .....</b>	<b>96</b>
<b>4.1.2 Extinção dos Pareceres Jurídicos Referenciais .....</b>	<b>97</b>
<b>4.2 IDENTIFICAÇÃO DE CONTRATOS COM MAIOR RISCO</b>	
<b>INSTITUCIONAL .....</b>	<b>98</b>
<b>4.3 IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS MAPEADOS E NECESSIDADE DE</b>	
<b>MAPEAMENTO DOS DEMAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>4.4 PROPOSIÇÃO DE PROCESSOS PARA O APRENDIZADO</b>	
<b>INSTITUCIONAL COM BASE NOS CONHECIMENTOS SOBRE</b>	
<b>CONTRATOS .....</b>	<b>120</b>
<b>4.5 PROPOSTA.....</b>	<b>136</b>
<b>4.5.1 Produto Técnico.....</b>	<b>138</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>142</b>
<b>5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>144</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido</b>	
<b>(TCLE).....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário destinado aos Chefes DAM / Diretor</b>	
<b>de Administração / Pró-Reitora de Administração.....</b>	<b>156</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário destinado ao Chefe do Departamento</b>	
<b>de Contratos / Coordenadora de Contratos / Equipe da</b>	
<b>Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE D – Processo “Firmar Contrato” mapeado pela</b>	
<b>Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICE E – Processo “Abertura de Processo Administrativo</b>	
<b>contra empresas” mapeado pela Coordenadoria de Contratos ....</b>	<b>168</b>
<b>APÊNDICE F – Processo “Repactuação/Reajuste de Contratos”</b>	
<b>mapeado pela Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE G – Processo “Aditivo de Obras” mapeado pela</b>	
<b>Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE H – Processo “Alteração de dados contratuais”</b>	
<b>mapeado pela Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>171</b>
<b>APÊNDICE I – Processo “Fornecimento de Atestado de Capacidade</b>	
<b>Técnica” mapeado pela Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>172</b>

<b>APÊNDICE J – Processo “Renovação Contratual” mapeado pela Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE K – Processo “Rescisão Contratual” mapeado pela Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>174</b>
<b>APÊNDICE L – Processo “Supressão Contratual” mapeado pela Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE M – Processo “Adição Contratual” mapeado pela Coordenadoria de Contratos.....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE N – Tela inicial do sistema FAQ.....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO A – Modelo de Mapa de Riscos da Instrução Normativa 05/2017.....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXO B – Processo “Firmar Contrato” mapeado pela Coordenadoria de Processos e Normas .....</b>	<b>179</b>





## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, as organizações devem, cada vez mais, se apropriar do que fazem e perceber o quanto é importante conhecer aquilo que fazem, bem como maximizar o uso das informações produzidas buscando gerar novos conhecimentos e conseqüentemente maior aprendizado organizacional.

Assim, percebe-se uma busca incessante pela melhoria do desempenho organizacional. De acordo com a Norma Técnica da ABNT ISO 9000 de 2015, existem sete princípios da gestão da qualidade para se buscar a melhoria do desempenho, a saber: foco no cliente; liderança; engajamento das pessoas; abordagem de processo; melhoria; tomada de decisões com base em evidência; gestão de relacionamento.

Tendo em vista a importância da melhoria do desempenho das organizações de forma a minimizar erros, gerando maior efetividade e dirimindo custos, com base nos princípios acima elencados, é possível concluir que o desempenho organizacional será mais facilmente alcançado se houver uma prática constante de atendimento a todos esses princípios.

Faz-se necessário que as Instituições de Ensino Superior (IES) busquem cada vez mais um melhor desempenho. Para que isso aconteça é imprescindível que essas organizações busquem compreender e gerenciar de maneira efetiva os seus serviços. Assim, é importante a compreensão de que o usuário do seu serviço é também um cliente. Para tanto, nesse trabalho, a compreensão do que é cliente se fará por intermédio da definição de Kotler (1993) o qual demonstra que clientes são organizações ou pessoas, que podem ser internas ou externas à empresa que são impactadas pelos seus produtos e/ou serviços. Com isso, vislumbra-se o aluno como cliente principal, mas não o único, pois existe uma gama de clientes internos e externos à instituição que são atendidos pelos diversos setores de uma organização.

Para que se exerçam essas atividades setoriais é necessário que haja, cada vez mais, compreensão e ação especializadas das tarefas lá existentes. E para que os trabalhos sejam executados em conformidade com os princípios de gestão de qualidade para melhoria do desempenho, é necessário que se foque em três elementos fundamentais: pessoas, processos e conhecimento. Partindo do princípio de que uma pessoa deve ser capacitada para a atividade que irá exercer, é essencial que exista a disseminação do conhecimento de forma a dar efetividade ao exercício profissional daquela área.

O conhecimento é, segundo Davenport (1998, p. 19), “a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento se divide em tácito e explícito, sendo o conhecimento explícito aquele que é formal e sistemático. Já o conhecimento tácito é aquele que é difícil de visualizar e de exprimir. Ainda, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões: técnica (que são habilidades que estão incorporadas no sentido do termo “know-how”) e cognitiva (que consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções).

Utilizando-se da abordagem de processo, previsto como um dos princípios da qualidade da ISO 9000, observa-se que Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) demonstram que um processo é “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas. Usualmente possui característica de repetitividade” (BALDAM et al, 2014, p. 4). Os autores quando discorrem sobre o propósito de um processo assim descrevem: “O propósito de qualquer processo é transformar uma entrada qualquer (energia, informação, materiais ou clientes) em uma ou mais saídas, com maior valor econômico ou social” e ainda acrescentam que “processos só existem se geram algum benefício para algum interessado” (BALDAM et al, 2014, p. 3).

Dentro da teoria de processos, é encontrada muitas vezes a expressão mapeamento ou modelagem de processos. Capote (2015) informa que modelagem de processos de negócio “(...) nada mais é que um conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes, ou que ainda estão em planejamento ou sendo projetados” (CAPOTE, 2015, p. 125). O autor ainda explica que a modelagem deve cobrir os processos por completo, ou seja, de ponta a ponta e que essa abrangência deve ocorrer em todos os processos, sejam eles primários, de suporte ou de gestão.

O desafio de efetivar a gestão de conhecimento e de processos dentro do ambiente de gestão de contratos é o fator motivador desse trabalho que é apresentado nos próximos capítulos a partir dos objetivos, bem como com a fundamentação teórica necessária a sua compreensão e a pesquisa aplicada ocorrida dentro do Instituto Federal de Santa Catarina, mais especificamente na Coordenadoria de Contratos, para compreender os fenômenos lá ocorridos.

## 1.1 TEMA/PROBLEMA

Como para cada *Campus*, Reitoria ou no CERFEaD faz-se necessário uma vasta gama de serviços terceirizados, que podem ser com ou sem dedicação exclusiva de mão de obra. Serviços com dedicação exclusiva de mão de obra conforme a Instrução Normativa 05/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, são aqueles que o contrato exige, entre outros requisitos que:

- I - os empregados da contratada fiquem à disposição nas dependências da contratante para a prestação dos serviços;
- II - a contratada não compartilhe os recursos humanos e materiais disponíveis de uma contratação para execução simultânea de outros contratos; e
- III - a contratada possibilite a fiscalização pela contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos. (BRASIL, 2017).

Compreendem contratos com dedicação exclusiva de mão de obra, serviços de limpeza, vigilância orgânica (que compreende a utilização de vigilantes no local), recepção, copeira, jardinagem, manutenção predial, zeladoria, entre outros.

Os serviços que não cumprem os requisitos acima são denominados sem dedicação exclusiva de mão de obra. Estão incluídos nesse rol serviços de obras, softwares, vigilância eletrônica, locação de imóveis, manutenção de aparelhos de ar-condicionado, entre outros.

Para manter os contratos e todas as suas alterações, no IFSC existe a estrutura do Departamento de Contratos.

Ao Departamento de Contratos compete cuidar de todas as demandas de contratação de mão de obra ou serviços terceirizados, aquisição de bens, bem como controle de estoque e administração do patrimônio institucional, conforme disponibilizado no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC.

Na Coordenadoria de Contratos que tem como atividade principal zelar pela manutenção dos contratos de mão de obra e/ou serviços terceirizados, verificaram-se as atividades abaixo elencadas:

- Formatação de novos contratos;
- Renovação de Contratos com orçamento;
- Renovação de Contratos sem orçamento;

- Aditivo de prazo (Contratos de Obras);
- Aditivo de valor (Contratos de Obras);
- Reajuste (Contratos de Serviços);
- Renovação e Repactuação (Contratos de mão de obra);
- Repactuação (Contratos de mão de obra);
- Repactuação e Adição (Contratos de mão de obra);
- Supressão;
- Alteração de dados do contrato;
- Parecer e análise contábil;
- Parecer e análise jurídica;
- Cadastro/Alteração de fiscais de contrato;
- Encaminhamentos de penalização de empresas;
- Cobrança de garantias contratuais;
- Fornecimento de Atestados de Capacidade Técnica;
- Rescisão contratual;
- Atendimento a fiscais de contratos;
- Comunicação e atendimento às empresas prestadoras de serviços;
- Suporte às demandas de setores administrativos dos *Campi*.

Com toda a demanda existente na Coordenadoria de Contratos e a equipe estar minorada e totalmente renovada, verificou-se a necessidade de melhorar os controles, bem como as dinâmicas de trabalho de todo o Departamento, mas em especial dessa Coordenadoria, de forma que se chegou à pergunta de pesquisa: Como gerenciar conhecimento, processos e contratos vinculados à Coordenadoria de Contratos de modo a proporcionar uma maior efetividade organizacional?

## 1.2 OBJETIVOS

Tomando como princípio a pergunta de pesquisa, podem ser delineados os objetivos a serem alcançados por meio deste estudo, sejam eles tanto o geral quanto os específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é: propor uma ferramenta e um conjunto de processos que possibilitem alternativas para uma gestão de contratos mais eficiente, aprimorando os conhecimentos necessários, de modo a viabilizar uma melhoria nos

fluxos de trabalho institucionais sob a perspectiva da gestão de processos e conhecimentos da Coordenadoria de Contratos do IFSC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Quanto aos objetivos específicos, assim foram definidos:

- a) identificar os contratos que tem maior risco institucional sob a perspectiva dos gestores;
- b) verificar processos de contratos já mapeados e mapear os demais;
- c) propor processos para o aprendizado institucional com base nos conhecimentos sobre contratos, visando o aperfeiçoamento das práticas institucionais.

Após definidos os objetivos do estudo, torna-se necessário apresentar os motivos que justificam a sua realização, o que é feito na seção seguinte.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Para Castro (2006) uma pesquisa se justifica por três critérios: importância, originalidade e viabilidade. Nos próximos parágrafos serão descritos como estes critérios se encaixam na formulação desta dissertação.

A importância de um tema é definida assim pelo mesmo autor:

Dizemos que um tema é importante quando está, de alguma forma, ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema também pode ser importante se estiver ligado a uma questão teórica que vem merecendo atenção continuada na literatura especializada. A situação mais delicada e difícil teria a ver com os temas novos que a ninguém preocupam, seja teórica ou praticamente, mas que contêm o potencial de virem a interessar ou afetar muita gente. (CASTRO, 2006, p. 61).

Destarte, verifica-se a importância do tema proposto por dois motivos elencados pelo autor: ligação com questões teóricas que tem atenção continuada em literatura especializada; e temas novos que tem potencial interesse futuro.

Nas questões teóricas que vem sendo abordadas com frequência em literaturas, podem ser citados os temas principais deste trabalho, ou seja, Gestão do Conhecimento, Gestão de Processos e Gestão de Contratos.

Já quanto à relação com temas novos que tenham potencial interesse é a aplicação destas teorias no universo da gestão de contratos, visto que não foi localizado pelo pesquisador qualquer trabalho com o mote dessa aplicabilidade.

Outro critério a ser abordado que também foi identificado por Castro (2006) é sobre sua originalidade, que assim define:

Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender. O fato de não haver sido verificado antes não confere necessariamente originalidade a um tema. (CASTRO, 2006, p. 62).

Desta forma, verifica-se a originalidade deste estudo pela aplicação dele em uma realidade prática, que poderá surpreender o leitor, nas conclusões, pois se trata da possibilidade de formatação de uma ferramenta, conforme relatado nos objetivos do trabalho.

No tocante à originalidade desta pesquisa, o pesquisador não encontrou artigos ou outros trabalhos científicos que relacionassem gestão de contratos, gestão de processos aplicados em um contexto de gestão de contratos em organizações públicas brasileiras.

O último critério proposto por Castro é a viabilidade que assim é entendida pelo autor:

Dentre os três, este é seguramente o conceito mais tangível. É possível completar a pesquisa, considerando os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a respeito e o apoio que terá dos seus orientadores? O prazo pode ser insuficiente, o mesmo se dando com os recursos. Ao pesquisador pode faltar o preparo específico naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar insolvência metodológica. Finalmente, os dados necessários podem inexistir ou mesmo sua coleta ser impossível. O veredicto de inviabilidade é mais fácil ser atingido com confiança, em contraste

com critérios de importância e de originalidade. (CASTRO, 2006, p. 62).

Assim, pode-se apresentar este estudo como viável, pois se busca com este estudo uma maior efetividade da gestão de contratos do IFSC. E, além disso, também se vislumbra a necessidade de padronização das ações da Coordenadoria de Contratos, por meio do estudo e aplicação de ferramentas de Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos. Com isto feito, não somente o estudo, mas também sua aplicabilidade serão viáveis para a instituição.

Ainda, de acordo com a CAPES, que no artigo 2º da Portaria nº 389, de 23/03/2017, a qual dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação stricto sensu, assim definem os objetivos de mestrados e doutorados profissionais:

Art. 2º São objetivos do mestrado e doutorado profissional:

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

II - transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;

III - promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados; e  
IV - contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas. (CAPES, 2017).

Complementando-se a Portaria, está disponível também na página da CAPES a qual diferencia o mestrado acadêmico e o mestrado profissional a seguinte informação:

A regulamentação do mestrado profissional visa atender às seguintes necessidades:

- Estimular a formação de mestres profissionais habilitados para desenvolver atividades e trabalhos técnico-científicos em temas de interesse público;
- Identificar potencialidades para atuação local, regional, nacional e internacional por órgãos públicos e privados, empresas, cooperativas e organizações não-governamentais, individual ou coletivamente organizadas;
- Atender, particularmente nas áreas mais diretamente vinculadas ao mundo do trabalho e ao sistema produtivo, a demanda de profissionais altamente qualificados;
- Explorar áreas de demanda latente por formação de recursos humanos em cursos de pós-graduação stricto sensu com vistas ao desenvolvimento socioeconômico e cultural do país;
- Capacitar e treinar pesquisadores e profissionais destinados a aumentar o potencial interno de geração, difusão e utilização de conhecimentos científicos no processo produtivo de bens e serviços em consonância com a política industrial brasileira;
- Conhecer a natureza e especificidade do conhecimento científico e tecnológico a ser produzido e reproduzido;
- Explorar a relevância social, científica e tecnológica dos processos de formação profissional avançada, bem como o necessário estreitamento das relações entre as universidades e o setor produtivo. (CAPES, 2015).

Com essas definições sobre mestrado profissional disponíveis na página da CAPES, verifica-se que esta pesquisa encontra-se inserida ao contexto buscado para um mestrado profissional, pois entre os diversos pontos, pode ser explicitado que visa atender demandas organizacionais, busca uma maior eficiência e eficácia ao serviço, como também procura aumentar a produtividade em uma organização pública, bem como estimula o aumento do potencial interno de geração, difusão e utilização de conhecimentos científicos no processo produtivo de serviços, entre outros.



## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo é contextualizado o tema até chegar à pergunta de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos, além de relatar a justificativa deste trabalho, de forma a apresentar ao leitor uma visão geral da pesquisa e sua importância.

Após isso, no segundo capítulo, fundamentação teórica, são expostos os resultados da revisão bibliográfica e os pilares teóricos que embasaram o tema pesquisado.

O capítulo seguinte, referente aos procedimentos metodológicos, é descrita a metodologia utilizada na pesquisa, assim como as ferramentas e técnicas que dispõe o caráter científico à pesquisa.

No quarto capítulo, apresentação e análise dos dados, são expostos os resultados obtidos com a coleta de dados, buscando o alcance dos objetivos da pesquisa e demonstrando os procedimentos realizados para seu cumprimento até chegar a um produto técnico do estudo.

No quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, em que se resgata todo o estudo e seus objetivos, bem como o impacto da ferramenta na instituição estudada. Também, nesse capítulo são relatadas algumas recomendações para trabalhos futuros.

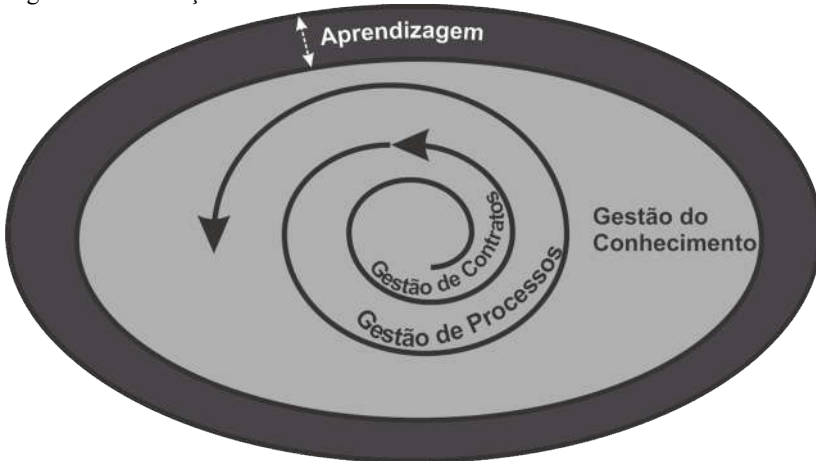
## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem como objetivo trazer os fundamentos sobre os temas Gestão do Conhecimento, Gestão de Processos e Contratos no contexto da Administração Pública.

Com os fundamentos apresentados a seguir, busca-se dar compreensão ao tema de pesquisa para posteriormente possibilitar a verificação e observação da realidade investigada.

A figura abaixo demonstra como as teorias estão compostas para a melhoria do desenvolvimento do trabalho.

Figura 1 – Entrelaçamento das Teorias.



Fonte: Produzido pelo autor.

Partindo do entendimento de que o foco desse trabalho será melhorar a gestão dos contratos do IFSC, motivo pelo qual esse se encontra como início do processo. A partir dessa compreensão, serão estudados como as teorias de gestão de processos e gestão do conhecimento poderão contribuir para melhorar a administração dos contratos administrativos existentes na instituição. Observa-se, ainda na figura que tanto as gestões de contratos quanto de processos nesse sentido estão inseridas na gestão do conhecimento, de forma que quando ocorre a aprendizagem se ampliam os horizontes do conhecimento.

## 2.1 GESTÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em todos os tipos de instituições sejam elas públicas ou privadas existe a necessidade de execução de serviços que podem ser supridos por meio de empresas terceirizadas. Porém para que isso ocorra, faz-se necessário um contrato que dê forma à execução desse serviço com responsabilidades, deveres e direitos de ambas as partes. Assim, será exposta neste capítulo uma base teórica sobre a Gestão de Contratos dentro da realidade da administração pública, bem como o estudo sobre gestão de riscos, tendo em vista a exigência legal trazida pela Instrução Normativa 05/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

### 2.1.1 Conceitos e definições

A Lei 8.666/93 a qual institui normas para licitações e contratos da Administração pública tem algumas definições, dentre as quais a de um contrato que assim estabelece:

[...] todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada. (BRASIL, 1993).

Outra definição de contrato administrativo é fornecida por Justen (2012):

[...] é um acordo de vontades com efeitos vinculantes, de que participa a Administração Pública e cujo objeto consiste numa prestação de dar, fazer ou não fazer algo economicamente avaliável. (JUSTEN, 2012, p. 11).

Ainda para Justen (2012), os contratos administrativos apresentam relevância sob os ângulos político, econômico e político-econômico.

Dentro da relevância política, o autor relata sobre a relação da democratização do estado e a ampliação da utilização do contrato administrativo, pois em um estado autoritário os bens e serviços dos

particulares são retirados pelos governantes, enquanto que em um estado democrático, os bens e serviços dos particulares somente podem ser obtidos mediante a observância de certos procedimentos e tendo limites específicos.

Já pelo ângulo econômico, o autor informa que a satisfação das necessidades estatais, em vários casos, depende da atuação dos particulares, pois o Estado não tem conhecimento, recursos materiais ou de pessoal necessário para a execução de serviços ou produção de bens.

Dessa forma, é economicamente mais vantajoso que o Estado recorra aos particulares. Nesse aspecto, o autor conclui que o Estado deve ser mais eficiente nas atividades que lhe são atribuídas pela Nação e que promova a contratação de terceiros para obter os bens e serviços de que necessita.

Já sob a ótica da relevância político-econômica, o autor descreve a importância da contratação administrativa como instrumento de “implementação de políticas públicas no âmbito econômico e social” (JUSTEN, 2012, p. 12), pois o Estado tem um desembolso relevante com contratos administrativos e, na ótica do autor esses desembolsos são vistos como instrumento de incentivo e fomento a atividades com relevância social. “Em outras palavras, os gastos públicos são um fator essencial para a promoção do desenvolvimento econômico e social” (JUSTEN, 2012, p. 12).

Segundo Vieira et al. (2015), a administração é obrigada a firmar contratos nos seguintes casos:

- Concorrência;
- Tomada de preços;
- Dispensas;
- Inexigibilidades.

Para Vieira et al. (2015) os demais casos, o contrato considera-se facultativo, podendo a Administração utilizar quaisquer instrumentos abaixo relacionados ao invés dos contratos:

- Carta contrato;
- Nota de Empenho da despesa;
- Autorização de compra;
- Ordem de execução de serviço.

Para realizar um contrato administrativo, deve-se atentar quanto ao seu conteúdo, pois este “representa a vontade das partes, no momento de sua formalização, atentando-se para que a vontade do contratante na

Administração Pública está condicionada ao atendimento do interesse público” (VIEIRA et al., 2015, p. 234).

De acordo com Justen (2012, p. 861) “O contrato administrativo deve ser formalizado por escrito, como regra geral”. O autor ainda adverte que a Lei 8.666/93 excepciona o modo verbal apenas para pequenas compras, sendo que não impede a Administração de adotar a forma escrita para todos os casos.

Conforme explica Vieira et al. (2015), no contrato devem constar cláusulas claras e objetivas definindo o objeto, direitos, deveres, responsabilidades das partes, encargos, sendo necessária a observância das cláusulas necessárias e acessórias, de acordo com o instrumento convocatório e da proposta vencedora. Para o autor são partes integrantes do contrato, independentemente de sua transcrição:

1. Edital
2. Projeto (básico/executivo) ou Termo de Referência
3. Memórias de cálculo
4. Planilhas de custo
5. Cronogramas
6. Normas internas, que poderão ser expedidas pelos órgão e publicadas no Diário Oficial da União (DOU) na forma do Art. 115 da Lei 8.666/93.

O Artigo 55 da Lei 8.666/93 indica quais as cláusulas necessárias a um contrato administrativo:

Art. 55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária [...]

IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

V - o crédito pelo qual correrá a despesa [...]

VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

- VIII - os casos de rescisão;
- IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa [...]
- X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;
- XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;
- XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;
- XIII - a obrigação do contratado de manter [...] todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação. (BRASIL, 1993).

As cláusulas dos contratos podem ser divididas, de acordo com Vieira et al. (2015), em dois tipos: cláusulas necessárias ou essenciais: que são aquelas que indicam o objeto e definem as condições para sua execução e; cláusulas acessórias ou secundárias: que são aquelas que podem ser omitidas sem invalidar o ato do contrato.

Algumas cláusulas contratuais podem ser alteradas unilateralmente pela administração, ou mesmo por acordo entre as partes. A Lei 8.666/93 em seu artigo 65 indica quais alterações são possíveis em um contrato administrativo:

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

I - unilateralmente pela Administração:

- a) quando houver modificação do projeto ou das especificações [...]
- b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

II - por acordo das partes:

- a) quando conveniente a substituição da garantia de execução;
- b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento [...]
- c) quando necessária a modificação da forma de pagamento [...]

d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento [...]

§ 1º O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo: [...]

II - as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) (...). (BRASIL, 1993).

### **2.1.2 Alterações e rescisões em contratos administrativos**

Dentro das alterações estabelecidas pelo artigo 65 da Lei 8.666/93, serão verificadas a seguir as alterações por acordo entre as partes, pois são as alterações mais comuns de existirem nos contratos administrativos.

Dessa forma, quanto à substituição da garantia, descrita no inciso II, alínea “a”, conforme explicado por Vieira et al. (2015) a administração não tem obrigação de substituição da garantia, pois é um ato discricionário, conforme sua conveniência e oportunidade.

No mesmo inciso, na alínea “b”, conforme Vieira et al. (2015, p. 240) “refere-se à famosa alteração na composição do Projeto ou Termo de Referência”, sendo que a autora adverte que deve-se atentar muito na questão desse tipo de alteração, de modo a não desvirtuar a essência do objeto contratado. Justen (2012, p. 886) ainda relata que “a modificação contratual derivará da constatação técnica da inadequação da previsão original”, sendo que a administração tem o dever de promover tal alteração, sendo necessária a apresentação dos motivos técnicos que embasaram sua decisão devendo fundamentá-la.

Já quanto a alteração das condições de pagamento prevista na alínea “c”, para que isso ocorra, deve ser, conforme Vieira et al. (2015, p. 240) “por razão superveniente, fundamentada e comprovada”, pois

conforme corroborado por Justen (2012, p. 887) a regra dessa alínea “tem que ser interpretada restritivamente, sob pena de inconstitucionalidade”.

No tocante à alínea “d” que trata das alterações de valor, estas podem ocorrer por reequilíbrio econômico-financeiro, repactuação ou reajuste.

O Reequilíbrio Econômico-Financeiro, para Justen (2012, p. 887) “o equilíbrio econômico-financeiro do contrato administrativo significa a relação (de fato) existente entre o conjunto dos encargos impostos ao particular e a remuneração existente”. Já Vieira et al. (2015) explicita algumas causas de reequilíbrio:

São causas que ensejam o reequilíbrio nos contratos aquelas decorrentes de fatos previsíveis ou imprevisíveis, porém, de consequências incalculáveis, que retardam ou impedem a execução do contrato ou ainda decorrentes de caso fortuito, força maior ou fato do príncipe (VIEIRA et al., 2015, p. 241).

Assim, o reequilíbrio econômico-financeiro se dá quando, sejam por motivos previsíveis ou não, a continuidade dos serviços fiquem inviáveis por parte da prestadora do serviço e haja necessidade de alteração de valor, pois poderá acarretar em prejuízo financeiro para a cedente do serviço.

A repactuação ocorre nos contratos em que há disponibilização de mão de obra exclusiva dentro da instituição contratante, ou seja, quando o serviço é executado dentro dessa instituição de maneira exclusiva. Como exemplo de serviços continuados de dedicação exclusiva, podem ser citados: limpeza, vigilância, motorista, copeira, entre outros.

A Instrução Normativa 05/2017 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, define a repactuação como:

[...] forma de manutenção do equilíbrio econômico-financeiros do contrato que deve ser utilizada para serviços continuados com dedicação exclusiva da mão de obra, por meio da análise da variação dos custos contratuais, devendo estar prevista no ato convocatório com data vinculada à apresentação das propostas, para os custos decorrentes do mercado, e com data vinculada ao Acordo ou à Convenção Coletiva ao qual o



orçamento esteja vinculado, para os custos decorrentes da mão de obra (Brasil, 2017).

Vieira et al. (2015) informa ainda que a repactuação tem um limitador de tempo, pois sua periodicidade mínima é anual, o que não ocorre no reequilíbrio.

O reajuste, conforme Vieira et al. (2015) pode ser entendido genericamente como qualquer alteração incidente sobre o valor da contratação. Os reajustes de preço são efetuados através de índices econômicos já previstos no edital do processo licitatório.

Há também a possibilidade da supressão, que é a redução dos valores estipulados no contrato. Para qualquer tipo de adição ou supressão, conforme verificado no parágrafo 1º do artigo 65 da Lei 8.666/93 que estabelecem que a parte contratada fica obrigada a aceitar acréscimos ou supressões em até 25% do valor inicial do contrato, com exceção dos casos de reforma de edifícios ou equipamentos que são limitados até 50% do mesmo valor. Já no parágrafo 2º do mesmo artigo é estabelecido que acréscimos ou supressões não poderão ultrapassar os limites previstos, salvo as supressões que resultem em acordo entre as partes. Dessa forma, as supressões desde que aceitas entre as partes, poderão ser maiores que 25% do valor inicial do contrato.

De acordo com a Lei 8.666/93 os contratos administrativos de serviços executados de forma contínua poderão ser renovados por quantos períodos forem necessários, limitado a sessenta meses, desde que mantidas as condições mais vantajosas para a administração (Art. 57, inciso II). Para os contratos de aluguel de equipamentos ou de utilização de programas de informática, o prazo máximo de vigência do contrato será de quarenta e oito meses (Art. 57, inciso III).

Os contratos administrativos poderão ser rescindidos pelos seguintes motivos, conforme o Art. 78 da Lei 8.666/93:

- I - o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;
- II - o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos;
- III - a lentidão do seu cumprimento [...]
- IV - o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento;
- V - a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento [...]
- VI - a subcontratação total ou parcial do seu objeto, [...]

VII - o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores;

VIII - o cometimento reiterado de faltas na sua execução [...]

IX - a decretação de falência ou a instauração de insolvência civil;

X - a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado;

XI - a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato;

XII - razões de interesse público [...]

XIII - a supressão, por parte da Administração, [...] além do limite permitido no § 1º do art. 65 desta Lei;

XIV - a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias [...]

XV - o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimento [...]

XVII - a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato.

XVIII – descumprimento do disposto no inciso V do art. 27 [...]

Parágrafo único. Os casos de rescisão contratual serão formalmente motivados nos autos do processo, assegurado o contraditório e a ampla defesa. (BRASIL, 1993).

A rescisão do contrato poderá ocorrer das seguintes formas, de acordo com o Artigo 79 da Lei 8.666/93:

I - determinada por ato unilateral e escrito da Administração, nos casos enumerados nos incisos I a XII e XVII do artigo anterior;

II - amigável, por acordo entre as partes [...]

III - judicial, nos termos da legislação; [...]  
(BRASIL, 1993).

A rescisão unilateral poderá ocorrer, segundo Vieira et al. (2015) quando os serviços não forem executados integralmente ou se foram executados apenas parcialmente. A autora traz ainda uma recomendação quanto aos casos de necessidade de rescisão contratual nesses moldes:

É interessante observar que na prática as situações que ensejam rescisão contratual se mostram um pouco mais complexas e exigem dos responsáveis, sejam gestores ou fiscais e ordenadores, conhecimentos técnicos e experiência, aliados a um bom plano de sustentação. Identificar as situações previstas nos incisos I a III não é difícil, entretanto, após a constatação do não cumprimento, do cumprimento irregular ou mesmo da lentidão na execução do contrato, demanda uma lacuna no prazo da execução, que não será a simples aplicação das penalidades, nem a rescisão contratual que irá recuperar o prejuízo acumulado (VIEIRA et al., 2015, p. 248).

A rescisão amigável, para Vieira et al. (2015) não poderá ser feita pela administração desconsiderando os casos em que houver “culpa” do contratado por algum descumprimento contratual. Assim esse tipo de rescisão poderá ocorrer quando houver conveniência para ambas as partes, desde que não haja qualquer descumprimento a cláusulas contratuais.

### **2.1.3 A Instrução Normativa 05/2017**

Quanto à introdução da Instrução Normativa (IN) 05/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, de 26/05/2017, a qual “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” (Brasil, 2017). Foram verificadas inovações, principalmente quanto: a estruturação da fase de planejamento das contratações; a atualização das produtividades para contratação dos serviços de limpeza e conservação; a adoção de Instrumento de Medição de Resultado – IMR; os novos atores na fiscalização; e obrigação de utilizar os modelos de editais e contratos padronizados da Advocacia-Geral da União – AGU.

Nessa IN 05/2017 também foram criados novos papéis que não existiam na Instrução Normativa anterior (02/2018) ou mesmo alterando

o papel da fiscalização, conforme pode ser verificados no quadro abaixo:

Quadro 1 – Diferença de funções das fiscalizações de contratos pelas Instruções Normativas.

<b>Função</b>	<b>IN 02/2008</b>	<b>IN 05/2017</b>
Gestor do Contrato	Servidor designado para coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual.	Coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros.
Fiscal Técnico	Servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização do objeto do contrato.	Acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização pelo público usuário.

Fiscal Administrativo	Servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização dos aspectos administrativos do contrato.	Acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento.
Fiscal Setorial	Não existe a função.	Acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade.
Fiscalização pelo público usuário	Não existe a função	Acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto.

Fonte: Instruções Normativas 02/2008 e 05/2017. Adaptado pelo usuário.

Também para os papéis de fiscais técnico, administrativo e setorial, faz-se necessário quando da ausência desses atores de um fiscal substituto, que atuará como fiscal do contrato em qualquer ausência ou impedimentos que o titular não puder exercer seu papel, de forma que

não haja descontinuidade da supervisão das atividades dos diversos contratos das instituições.

Outra novidade também trazida pela Instrução Normativa que trouxe agilidade e padrão nos contratos administrativos foi em seu artigo 35 que indica a utilização de atos convocatórios e contratos dos modelos padronizados da Advocacia Geral da União (AGU), bem como dos cadernos de logística expedidos pela Secretaria de Gestão do MPDG e que, caso a instituição não os utilize, deverá apresentar as justificativas para a não utilização, tendo que as juntar nos autos dos processos licitatórios.

### 2.1.4 Gerenciamento de Riscos

As instituições, sejam elas públicas ou privadas, existem para atender às necessidades de seus clientes, internos ou externos. No caso de uma instituição pública, deve atender expectativas de servidores públicos, outras organizações públicas, instituições privadas, cidadãos, grupos de interesse, associações e a sociedade como um todo.

E como toda organização tem que enfrentar as incertezas e desafios. O papel da administração de uma organização é determinar até que ponto as incertezas podem ser aceitas, bem como definir como essa incerteza pode interferir no esforço de gerar valor às partes interessadas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) do ano de 2017, a palavra risco é proveniente do latim *risicum* ou *riscum*, que traz na sua definição o conceito de ousar (ou *riscare*). Ainda afirmam que qualquer ação ou empreendimento traz uma dose de risco.

Para o IBGC (2017) a compreensão da palavra risco tende a ser da possibilidade de algo de não dar certo. Porém, a concepção atual no mundo corporativo vai além:

[...] envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas quanto aos ganhos por indivíduos ou organizações. Sendo o risco inerente a qualquer atividade – e impossível de eliminar –, a sua administração é um elemento-chave para a sobrevivência das companhias e demais entidades (IBGC, 2017, p. 11).

A gestão de riscos para Souza e Brasil (2017, p. 31) “[...] diz respeito aos riscos e às oportunidades de criar ou preservar valor [...]”. Os mesmos autores trazem uma definição de gestão de riscos do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) que é assim descrita:

O gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade (COSO, 2006 apud Souza; Brasil, 2017, p. 31).

Na Instrução Normativa do MPDG foi acrescentada a necessidade de estudo de gerenciamento de riscos para as contratações, que tem como atividades as elencadas no artigo 25 da IN 05/2017:

Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades:

- I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
- II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
- III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;
- IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
- V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

Parágrafo único. A responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação previstas no art. 19 (Brasil, 2017).

No que tange a identificação referendado no item I do Art. 25 da Instrução Normativa 05/2017 do MPDG, o IBGC (2017) traz que, além da identificação, também deve ocorrer a classificação de riscos, em um primeiro momento, e que define isto como o “conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar (positiva ou negativamente) os objetivos estratégicos da organização, inclusive aos relacionados aos ativos intangíveis” (IBGC, 2017, p. 41). Ainda é informado no guia que não existe um tipo de classificação de riscos que seja consensual, exaustivo ou definitivo e aplicável a todas as organizações, até pela diferença das características das organizações, em que existem diferenças de particularidades de seu tipo de indústria, mercado e setor de atuação.

Corroborando com esse primeiro momento, o IBGC traz a informação de que a categorização dos riscos embasa-se no desenho de uma matriz que leve em consideração a origem dos eventos internos e externos à organização e a natureza dos riscos e sua tipificação. Quanto à natureza dos riscos e a tipificação é relatado que:

[...] em geral quase todos os riscos são oriundos de: Fontes externas (fatos alheios à empresa); Fontes internas (surgidos na organização); Estratégia ou informação para tomada de decisão (na busca pela sua longevidade) (IBGC, 2017, p. 53).

Assim, alguns exemplos de categorização dos riscos são dados no guia, em que podem ser citados os seguintes:

Quadro 2 – Exemplos de Riscos pelas fontes.

<b>Fontes Externas</b>	<b>Fontes Internas</b>	<b>Estratégia ou informação para tomada de decisão</b>
Risco de concorrência	Risco operacional	Risco de alocação de recursos
Risco político e de	Risco de	Risco de



soberania	processamento de informação/tecnologia	planejamento e orçamento
Risco disruptivo	Risco de integridade	Risco de informações contábeis
Risco legal e regulatório	Risco de recursos humanos	Risco de compromisso contratual
Risco de desastre natural	Risco de eficiência e eficácia	Risco de informações regulamentadas
Risco de recursos naturais	Risco de obsolescência	Risco de avaliação de investimento
Risco cibernético	Risco socioambiental	Risco de estrutura de organização

Fonte: Adaptado de IBGC (2017, p. 53-56).

Quanto à avaliação dos riscos, Souza e Brasil (2017) indicam que os riscos devem ser avaliados sob as perspectivas de probabilidade de ocorrência (frequência, chance, possibilidade) e impacto (efeito que o risco pode trazer para a organização).

Já o IBGC (2017) relata que no que concerne à avaliação de riscos é necessário que primeiramente se determine o seu “(...) efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco e a capacidade e o preparo para administrá-lo” (IBGC, 2017, p. 42). Ainda informa que devem ser considerados pelo menos três aspectos: probabilidade de ocorrência, vulnerabilidade e seu impacto. O referido texto também alerta que deve ser incorporado à análise o impacto intangível.

De acordo com o IBGC (2017, p. 42) “(...) a maneira mais usual de se documentar o impacto, a probabilidade ou a vulnerabilidade em relação aos riscos identificados é por meio do mapa de riscos”. Um modelo de mapa (ou matriz) de riscos é apresentado no guia conforme exposto na Figura 4.

Neste mapa deve ser enquadrado o risco avaliado quanto à probabilidade de ocorrência (eixo horizontal) e seu impacto (eixo vertical). Dependendo de qual quadrante este risco se encontrar, ações diferentes devem ser tomadas.

Dessa forma, os itens de tratamento, definição de ações e de definição dos responsáveis pelo tratamento, inscritas respectivamente nos itens III, IV e V do art. 25 da Instrução Normativa 05/2017 do MPDG serão definidos pelo quadrante em que o risco estiver inserido.

Figura 2 – Mapa ou matriz de riscos



Fonte: IBGC (2017, p. 43).

Com isso, é verificado que se cumpre o estabelecido pela Instrução Normativa 05/2017 que dispõe da necessidade da construção de um documento denominado Mapa de Riscos que é por meio dele que irá se materializar o gerenciamento de riscos da contratação. Esse mapa de riscos deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação pelo menos: ao final da elaboração dos estudos preliminares da contratação; ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico no processo licitatório; também na fase do processo licitatório, após a fase da seleção do fornecedor; e após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização. O modelo de mapa de riscos constante nessa Instrução Normativa está disponibilizado no Anexo A.

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Na visão do Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM CBOK versão 3.0, “(...) processo é uma agregação de atividades e

comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p. 35).

Para Paim, Cardoso, Caulliraux e Clemente (2009) processo pode ser definido como: “uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço” (PAIM et. al., 2009, p. 100). Os autores ainda explicitam que um processo se repete de maneira recorrente dentro da empresa e que a cada processo também se corresponde um desempenho e uma corresponsabilidade dos atores da organização com relação ao desempenho global do processo.

Na compreensão de Júnior e Santos (2016) processos são compostos por atividades que se inter-relacionam de modo a solucionar questões específicas. Essas atividades são gerenciadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades, fornecendo uma visão de sequência e fluxo do trabalho.

Carvalho e Sousa (2017) trazem duas definições distintas: Gestão de Processos e Gestão por Processos. Gestão de processos para esses autores pode ser definida como um estilo de organização e gerenciamento das operações das empresas, enquanto que gestão por processos tem uma abrangência maior e a abordagem dessa definição é de prioridade, foco e desenvolvimento do processo de negócio.

Ainda para Carvalho e Sousa (2017), tanto a gestão por processos, como a gestão de processos têm por interesse entender as necessidades de seus clientes e repensar o modo como o trabalho é distribuído ao longo de suas unidades para gerar melhores produtos e serviços. A diferença entre as duas é que, enquanto a primeira foca em estruturar o gerenciamento do ciclo de vida de um determinado processo, buscando sua evolução constante; a outra pressupõe, além de uma alteração organizacional, uma forma de pensar e agir o negócio de maneira diferente.

No guia CBOK gerenciamento de Processos de Negócio é definido como:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar,

desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ABPMP, 2013, p. 40).

No mesmo guia, é informada a definição da expressão disciplina gerencial, que é compreendida como “um conjunto de conhecimentos que trata de princípios e práticas de administração para orientar recursos organizacionais em direção a objetivos definidos” (ABPMP, 2013, p.42).

Para Tolfo e Flora (2016) o objetivo maior da gestão de processos é a melhoria contínua dos fluxos de trabalho da organização. Giviani e Argoud (2015) trazem as características de organizações que adotam o modelo de gestão por processos:

- as pessoas trabalham no processo e não em áreas funcionais, que perdem a importância;
- há reconhecimento pela organização das pessoas e equipes que buscam melhorias para os clientes;
- os objetivos são definidos em função do cliente;
- há integração externa entre as empresas da cadeia de suprimentos e integração interna entre as atividades dos processos da empresa;
- as recompensas são baseadas na capacidade de alcançar melhorias nos processos;
- o negócio é visto como uma série de processos interdependentes;
- os papéis da gestão de processos estão formalmente definidos nas descrições dos cargos;
- os funcionários e os recursos são agrupados para produzir um trabalho completo;
- a informação segue para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

Ainda para Giviani e Argoud (2015) demonstraram os seguintes passos para aplicação da gestão por processos:

a) Conhecimento do contexto da organização. Visa conhecer como a organização está estruturada, o entendimento do negócio e definir o objetivo da gestão por processo;

b) Modelagem e análise dos processos de negócios. Compreende o mapeamento de macroprocessos e processos, e o diagnóstico da situação atual;

c) Redesenho dos processos de negócio. Engloba a elaboração de planos de ação e a construção de novos mapas de processos que caracterizam a situação futura;

d) Implementação das propostas de melhoria dos processos de negócio. Refere-se à execução dos planos de ação;

e) Gerenciamento dos processos de negócios. Consiste no monitoramento dos resultados dos processos de negócios visando garantir a permanência das melhorias implantadas.

O guia CBOOK traz diversos conceitos fundamentais de Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM):

- BPM é uma disciplina gerencial;
- BPM não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas;
- BPM é uma capacidade básica interna;
- BPM visa entregar valor para o cliente;
- BPM trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio;
- BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado;
- Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados devem ser adequados à finalidade e aptos para uso;
- Processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação
- BPM requer investimento nas capacidades de negócio;
- As capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos;
- A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades;
- A tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação de BPM;
- Implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva;
- Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente. (ABPMP, 2013, p. 41).

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) conceituam BPM como:

[...] uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados com as estratégias de uma organização. (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014, p. 347).

Baldam, et. al (2014) ainda demonstram que os modelos de processos de negócios são utilizados para:

- Compreensão dos processos;
- Possibilidade de transparência e visibilidade da situação para a equipe de trabalho;
- Apoio na melhoria contínua (analisando eficiência e eficácia);
- Auxílio na prevenção de falhas, tendo como base processos anteriores;
- Simulação de alternativas, ao se permitir a análise de potenciais mudanças de processo;
- Identificação e avaliação de atividades que agregam valor;
- Automatização do fluxo de trabalho;
- Definição de métricas para o gerenciamento do processo;
- Treinamento dos operadores dos processos;
- Treinamento de novos operadores dos processos em uso;
- Seleção, especificação e customização de sistemas de informação que deverão apoiar o negócio;
- Comparação com algum outro processo (*benchmarking*);
- Certificação do processo de negócio segundo alguma norma;
- Planejamento de capital humano e apoio à gestão do conhecimento;
- Transformação em referência padrão para a definição de projetos;
- Garantia da repetitividade e qualidade do processo;
- Auxílio no cumprimento de compromissos de uma forma previsível, reprodutível e transparente.

Paim et. al. (2009) demonstram que, se estruturada, a gestão por processos pode beneficiar a organização de capacidade efetiva para:

- Fazer com que os processos sejam compreendidos pelos atores envolvidos, podendo ser na forma que se realiza no contexto atual ou

mesmo na forma em que a organização pretenda que sejam compreendidos no futuro;

- Conseguir ter um referencial de desenvolvimento e aprimoramento organizacional que resulte em vantagens competitivas, para organizações privadas, ou comparativas, para organizações públicas ou sem fins lucrativos;

- Promover o funcionamento integrado e coordenado das atividades e recursos que resultam nos produtos/serviços da organização que são entregues ou produzidos mediante o efetivo funcionamento dos processos no dia a dia;

- Cumprir com requisitos de desempenho (entrega nos prazos, custos, qualidade, entre outros) que sejam viáveis somente pela contínua gestão integrada e articulada dos processos.

Domingues et al (2015) lembra que uma das vertentes da gestão por processos é o foco nas pessoas, pois estas são o centro dos processos. São as pessoas que executam as atividades e implementam as melhorias. Dessa forma, as pessoas precisam estar motivadas e acreditar nas mudanças para que ocorra o comprometimento.

Assunção e Mendes (2000) demonstram alguns benefícios de estruturar uma organização para trabalhar a Gestão por Processos:

- a) habilita a organização a ter seu foco direcionado aos clientes, permitindo à organização antecipar e controlar mudanças;

- b) provê meios de efetivar, mais rapidamente, mudanças complexas;

- c) auxilia a organização a gerenciar efetivamente seus inter-relacionamentos;

- d) provê uma visão sistêmica das atividades da organização;

- e) mantém o foco no processo;

- f) auxilia a organização a entender melhor a sua cadeia de valor;

- g) desenvolve um sistema de avaliação completo para as áreas de negócios.

### **2.2.1 Modelagem de Processos**

No guia CBOOK encontra-se a seguinte definição de modelagem de processos de negócio: “(...) conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectivas ponta a ponta ou uma porção

dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento” (ABPMP, 2013, p. 72).

Capote (2015) define modelo de processo como uma representação mais abrangente dos processos, a qual pode conter representações matemáticas, gráficas, narrativas ou outras formas podendo conter:

Quadro 3 – Informações dos processos.

<b>Informações sobre o negócio</b>	<b>Informações Operacionais</b>	<b>Informações específicas do processo</b>	<b>Informações técnicas</b>
Informações de alto nível sobre o negócio, relacionamentos, concorrência, reguladores, fornecedores, parceiros, clientes, etc.	Cadeia de valor e portfólio de processos	Requisitos das atividades	Sistemas
	Metas operacionais e objetivos		
	Políticas		
Objetivos estratégicos e metas	Métricas de desempenho e indicadores de desempenho	Lucro e custo, baseado em atividade e baseado em recurso	Serviços
Controles e restrições			
Mercados e Consumidores			
Produtos e serviços	Estrutura organizacional e papéis	Instruções de trabalho	Dados
Localizações			

Fonte: Adaptado de Capote (2015, p. 125-126).

Quanto às notações de modelagem de processo, o guia BPM CBOK traz uma descrição resumida das notações mais comumente utilizadas:

Quadro 4 – Notação e descrição de processos mais utilizados.

<b>Notação</b>	<b>Descrição</b>
BPMN ( <i>Business Process Model and Notation</i> )	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.



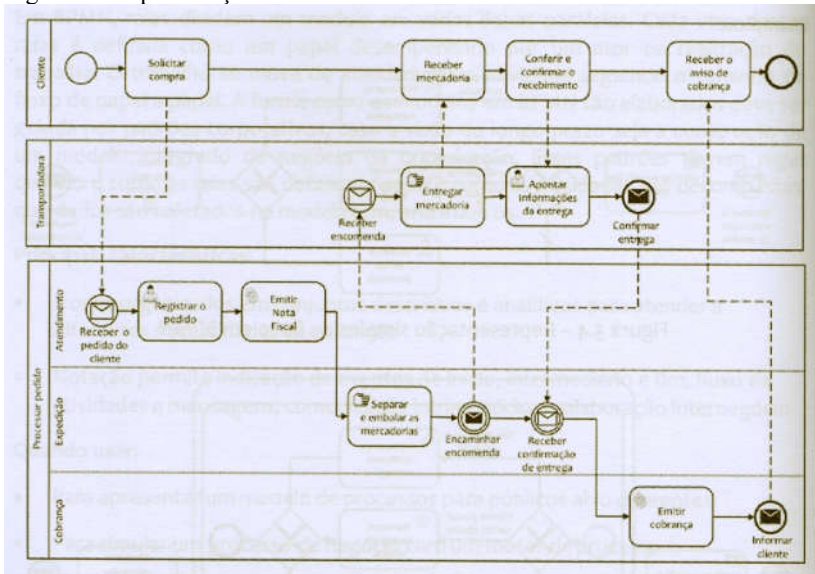
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI( <i>American National Standards Institute</i> ), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo.
EPC ( <i>Event-driven Process Chain</i> )	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como “gatilhos para” ou “resultados de” uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.
UML ( <i>Unified Modeling Language</i> )	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consistem em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF ( <i>Integrated Definition Language</i> )	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização.
<i>Value Stream Mapping</i>	<i>Do Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo.
<i>SIPOC (Supplier, Input, Process, Output and Customer)</i>	Estilo de documentação de processos utilizados em <i>Lean Six Sigma</i> . Não há padrão de notação preferida. Aplicada por meio do preenchimento de uma tabela com os elementos que compõem a sigla (Fornecedor, Entrada, Processo, Saída e Cliente).

Fonte: Adaptado de ABPMP (2013, p. 79; 94).

Já para Baldam et. al (2007) informa sobre uma quantidade significativa de metodologias para representação de processos de negócios, ou mesmo para elaboração de fluxogramas, mas que para modelagem de processos de negócios, duas notações se destacam, a saber: BPMN (Business Processes Modeling Notation) e EPC (Event-driven Processes Chain).

Os autores explicam que a especificação BPMN, que foi criada pelo BPMI (Business Process Management Initiative) “provê uma notação gráfica para representar processos de negócios em um diagrama” (BALDAM et. al., 2007, p. 79). Ainda informam que o objetivo do BPMN é servir como apoio ao uso do BPM para pessoas não especializadas, facilitando o acesso com uma notação intuitiva, mas que permite apresentar processos de negócio complexos.

Figura 3 – Especificação BPMN: Raias.

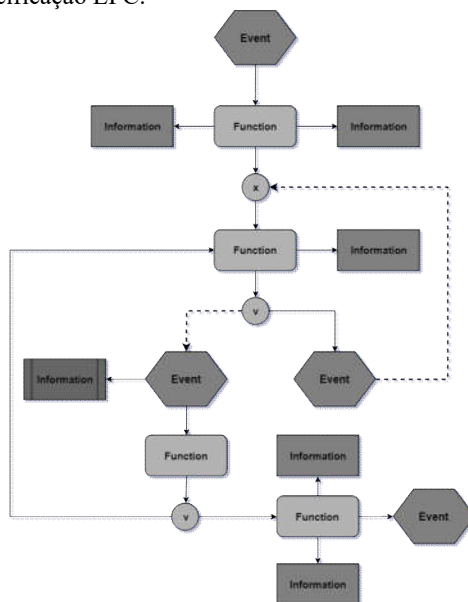


Fonte: ABPMP (2013, p. 82).

Já a especificação EPC, segundo os autores, foi desenvolvida pela IDS-Scheer e possui destaque mundial por alguns motivos relevantes:

- Fruto das pesquisas no Instituto de Sistemas de Informação da Universidade de Saarbrücken (Alemanha), dirigido pelo professor doutor August-Wilhelm Scheer (1941-), a especificação é muito consistente e objetiva.
- É apoiada pelo ARIS, software de maior sucesso mundial em modelagem de processos.
- As implementações de ERP da SAP, líder mundial em implantação de Sistemas Integrados de Gestão, tendem a usar essa metodologia (BALDAM et. al., 2007, p. 79).

Figura 4 – Especificação EPC.



Fonte: Adaptado de Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 55).

O guia CBOK define modelo como representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade. Mostra também várias aplicações possíveis em ambientes de negócio, tais como: organização (estruturação); descoberta (aprendizagem); previsão (estimativas); medição (quantificação); explicação (ensino, demonstração); verificação (validação); controle (restrições, objetivos).

No mesmo guia, é informado que quando da modelagem de processos muitas vezes são utilizados os termos diagrama de processo, mapa de processo e modelo de processo como sinônimos ou mesmo de forma intercambiável. Porém esses três elementos tem propósitos e aplicações diferentes. No guia CBOK é demonstrado que um diagrama “retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho” (ABPMP, 2013, p. 73). Já um mapa “fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo e apresenta maior precisão do que um diagrama” (ABPMP, 2013, p. 73). No caso de um mapa existe a tendência de agregação de maiores detalhes acerca do processo e de

relacionamentos com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Um modelo “implica a representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos” (ABPMP, 2013, p. 74). Existe nesse guia uma tabela que facilita a distinção entre diagrama, mapa ou modelo de processos, a qual é apresentada abaixo:

Quadro 5 – Diferenças entre diagramas ou mapas de processos e modelos de processos.

<b>Diagrama ou mapa de processo</b>	<b>Modelo de Processos</b>
Notação ambígua	Convenção padronizada da notação
Baixa precisão	Tão preciso quanto necessário
Menos detalhado	Mais detalhado
Ícones (representando componentes do processo) “inventados” ou vagamente definidos	Ícones objetivamente definidos e padronizados
Relacionamentos dos ícones retratados visualmente	Relacionamentos dos ícones definidos e explicados em anotações, glossário do modelo de processos e narrativas de processo
Limitado a representar ideias simples ou um contexto de alto nível	Pode representar a complexidade adequada
Limitado a representar um momento específico da realidade	Pode crescer, evoluir e amadurecer
Pode ser criado com ferramentas simples de diagramação	Deve ser criado com a ferramenta adequada ao objetivo
Simple de utilizar, mas não permite explorar a informação de forma detalhada	Pode fornecer simulação manual ou automatizada do processo
Difícil de conectar com outros modelos existentes	Ligações verticais e horizontais, mostrando relacionamentos entre os processos e diferentes níveis de processo
Utiliza estruturas comuns de gerenciamento de arquivos	Utiliza repositório de modelos relacionados e suportado por BPMS
Apropriado para certas capturas rápidas de ideias	Apropriado para qualquer nível de captura de processos, análise e desenho
Não é adequado para importação por um BPMS	Pode ser importado por um BPMS

Fonte: ABPMP (2013). Adaptado pelo autor.


Para Capote (2015) são propósitos para modelagem de processos: criação de uma representação de processos, descrição suficiente dos processos para análise, melhora no entendimento do negócio, apoio no treinamento de recursos, avaliação quanto a mudanças e melhorias em processos existentes, uso desses processos como base de comunicação e descrição de requisitos de nova operação.





No guia CBOK está descrito alguns dos componentes de processo e informações que os modelos de processos podem capturar, dentre os quais destacam-se: Entradas/saídas; Eventos/resultados; Regras de entrada; Dados/informação; Regras de decisão; Regras de saída; Tempo de trabalho/manuseio; Tempo de transmissão; Tempo de espera; Número de pessoas disponíveis para desempenhar tarefas.




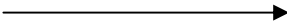


Capote (2015) apresenta três níveis de modelagem: descritiva, analítica e executável. No entendimento do autor a modelagem descritiva é aquela em primeiro nível e que é ideal para representação e descrição de processos para profissionais envolvidos com a camada de negócio da organização. Já a modelagem analítica é uma modelagem em segundo nível, que tem mais detalhes, mas que ignora exceções às quais não são tão exploradas ou até mesmo menos frequentes no processo. O autor ainda relata que neste nível da modelagem a semântica do processo começa a ser necessária, “sendo vital descrever o que acontece e sob que condições, como se o processo fosse ser orquestrado por ferramentas BPMS” (CAPOTE, 2015, p. 138). Para o autor a modelagem executável é a “forma mais moderna e que contempla a execução do modelo de forma sistêmica. Está altamente atrelada à capacidade da notação BPMN” (CAPOTE, 2015, p. 141).

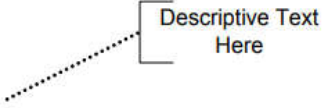
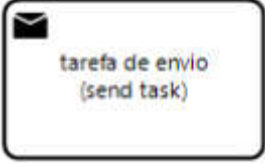
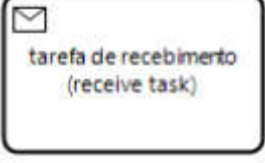
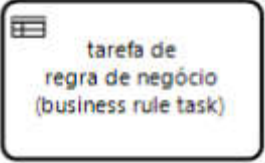
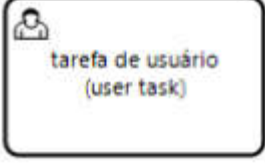
A paleta de elementos BPMN é bastante extensa e Capote (2015) apresenta uma série desses elementos utilizados a partir do nível de modelagem descritiva, a saber:

Quadro 6 – Elementos de Mapeamento de Processos.

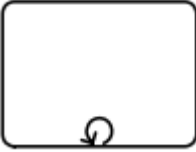



Nome do Elemento	Exemplo	Descrição
<b>Modelagem Descritiva</b>		
Piscina		Representa a porção maior do processo e contém as raias que conterão por sua

		vez as atividades, eventos, etc.
Raia		É uma partição da piscina e se estende por toda sua extensão. Pode ser vertical ou horizontal. Normalmente, o nome que encabeça cada raia é o papel funcional que executará as atividades nela contida.
Tarefa		É uma atividade de pouca abrangência. É usada quando o trabalho no processo não será mais detalhado em níveis inferiores de detalhamento gráfico.
Subprocesso		Os detalhes do subprocesso não estão visíveis no diagrama. Um sinal “+” indica que este subprocesso possui níveis adicionais de detalhamento.
Início do Processo		Um evento é algo que “ocorre” durante o curso de um processo. Eventos indicam o fluxo do processo e usualmente possuem uma

Final do Processo		causa ou um impacto. Três tipos são possíveis: Início (inicia o processo); Intermediário (ocorre durante o processo); final (finaliza o processo).
Decisor exclusivo		É usado para controlar a divergência ou convergência de múltiplas sequências de fluxos. Determinará a geração de ramificações, bifurcações e uniões de diversos caminhos do fluxo.
Decisor paralelo		
Fluxo de sequência		Refere-se ao fluxo originado a partir de um evento e continua através de atividades até o evento final, não dependente de condições.
Fluxo de Mensagem		É usado para mostrar fluxo de mensagens entre duas entidades, que podem enviar e recebê-las.
Objeto de dado		Provê informação sobre o que é requerido pela atividade para ser executada e o que ela produz.

Anotação de texto		É um mecanismo para adicionar informação complementar ao diagrama.
<b>Nome do Elemento</b>	<b>Exemplo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Modelagem Analítica</b>		
Tarefa de envio		Tipos de símbolos que determinam a natureza da tarefa a ser executada
Tarefa de recebimento		
Tarefa de regra de negócio		
Tarefa de usuário		



Atividade de <i>Loop</i>		Indica que uma atividade deve ser repetida uma ou mais vezes, se uma condição interna não for atendida.
Desvio Inclusivo		Os ícones com o losango indicarão o tipo de comportamento do gateway.
Desvio baseado em eventos		
Início Condicional		Eventos iniciais são gatilhos de processos.

Fonte: Capote (2015) e Baldam et. al (2014). Adaptado pelo autor.

Os elementos citados no quadro acima foram os utilizados para mapeamento de processos institucionais, com maior foco na modelagem descritiva. A modelagem analítica será utilizada nos casos em que se verificar a necessidade de maior detalhamento do fluxo do processo.

O guia BPM CBOOK traz dentro da sua concepção de áreas do conhecimento, sob a perspectiva de processo sete áreas distintas, sendo as duas primeiras abordadas até então: Gerenciamento de Processos de Negócio e Modelagem de Processos. Após estas duas, já referenciadas são observadas, ainda, as seguintes áreas:

Quadro 7 – Áreas de conhecimento em BPM.

Área do conhecimento	Descrição
Análise de Processos	A análise de processos proporciona uma compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas. Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.
Desenho de Processos	O desenho de processos é a definição

	<p>formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Inclui o ordenamento das atividades em um fluxo com base nos relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências, equipamento e suporte necessários para executar as atividades.</p>
<p>Gerenciamento de Desempenho de Processos</p>	<p>O termo gerenciamento de desempenho de processos é usado para indicar o gerenciamento tanto em nível de fluxo do processo (interfuncional) quanto em nível de fluxo de trabalho (intrafuncional). No contexto de BPM, indica ainda que algum grau de gerenciamento de fluxo está ocorrendo para identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los. Isso implica controle de como o trabalho se desenvolve, resposta consistente a eventos, medição da qualidade (em tempo real) e controle sobre as regras que direcionam o trabalho.</p>
<p>Transformação de Processos</p>	<p>Transformação de processos é mais abrangente que melhoria de processos ou de fluxos de trabalho em áreas funcionais. Inclui redesenho, reengenharia e mudança de paradigma em uma visão ponta a ponta do trabalho de um processos e da maneira como esse opera e pode ser modificado. Uma vez que processos são combinações de trabalho de diversas áreas funcionais, o próprio trabalho e seu fluxo serão afetados e podem ser modificados significativamente.</p>

Tecnologias de BPM	Processos de negócios podem ser implementados e executados através de vários meios, incluindo trabalho manual realizado por humanos, trabalho automatizado realizado por máquinas (prensas de perfuração, esteiras transportadoras) e trabalhos realizados por sistemas de informação (aplicações, motores de fluxo de trabalho). Esse tema aborda sistemas, arquiteturas, ambientes e tecnologias para prover suporte à implementação de BPM nas organizações.
--------------------	---

Fonte: ABPMP (2013, p. 107, 143, 187, 233, 361). Adaptado pelo autor.

A partir da compreensão da gestão de processos, pode-se melhorar a gestão do conhecimento, pois conforme cita Davenport (in Brocke e Rosemann, 2013):

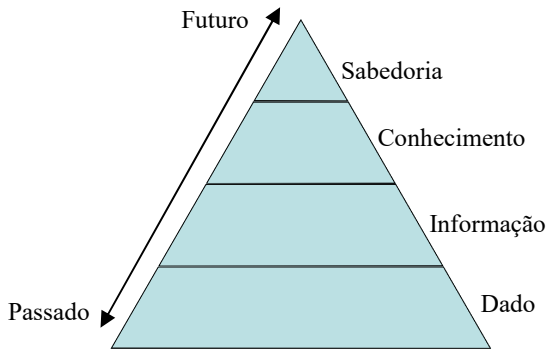
Uma maneira consagrada pelo tempo de melhorar qualquer forma de trabalho é tratá-lo como um processo. Tratar alguma coisa como processo é impor-lhe uma estrutura formal – identificar suas etapas iniciais, finais e intermediárias, esclarecer quem é o respectivo cliente, medi-lo, avaliar seu desempenho e, por fim, aprimorá-lo. Essa abordagem é bastante familiar (...) e, portanto, é uma ótima opção para melhorar o trabalho do conhecimento. (Davenport, in Brocke e Rosemann, 2013, p. 18).

Destarte, no próximo tópico serão apresentadas teorias sobre gestão do conhecimento, as quais são contínuas, neste trabalho, ao estudo de gestão de processos.

## 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Lommock (2018), os dados representam a base do processo de tomada de decisão. Havendo significado nesses dados, eles são transformados em informação. Para que essa informação se transforme em conhecimento é necessário que esteja em um contexto. Havendo compreensão desse conhecimento, ele se transforma em sabedoria.

Figura 5 – Dado, Informação, Conhecimento e Sabedoria no contexto do tempo



Fonte: Traduzido de Lommock (2018, p. 154).

Montevecchi, Pereira e Miranda (2015) consideram que o conhecimento é a “maior riqueza das organizações”, pois possibilita a tomada de decisões de uma forma mais precisa, inteligente e criativa, além de proporcionar aumento da competitividade e do desempenho dessas organizações.

Gonzalez e Martins (2013) relatam que o conhecimento consiste em uma evolução de dados e informação e que está relacionado à ação humana, pois depende de pessoas com competências suficientes para adquiri-lo, compreendê-lo e desenvolvê-lo.

Nonaka e Takeuchi (1997) demonstram que o conhecimento se divide em tácito e explícito, em que o conhecimento explícito é aquele que é formal e sistemático e o tácito é o conhecimento que é difícil de visualizar e de exprimir. Ainda, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é dividido em duas dimensões: técnica (que são habilidades que estão incorporadas no sentido do termo “know-how”) e cognitiva (que consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções).

Nonaka e Takeuchi (1997) avisam que existe um pensamento reinante no ocidente em que se acredita que o conhecimento pode ser todo transmitido pela educação e pelo treinamento. Os autores advertem que o conhecimento mais rico não pode ser nem ensinado, nem transmitido, pois o aprendizado mais poderoso vem da experiência prática do indivíduo.

Para Paiva (2011), a Gestão do Conhecimento tem um objetivo básico: “fornecer a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões, que em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio” (PAIVA, 2011, p. 20).

O autor ainda diz que Gestão do Conhecimento acaba sendo um termo exagerado para um problema comum: “encontrar meios de preservar e de fazer circular as informações vitais para o dia-a-dia de uma empresa” (PAIVA, 2011, p. 5).

Jorge e Faléco (2016) demonstram que os processos de construção e gestão do conhecimento dentro do contexto organizacional é uma tarefa complexa, pois é necessário a utilização de inovação contínua. Os autores reforçam que esse processo deve ser ampliado tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo da organização.

Balbino, Nunes e Queiroz (2016) ao estudarem sobre a gestão do conhecimento na administração pública, depararam com a investigação de Wiig sobre como a gestão do conhecimento desempenha papel importante em quatro áreas principais, a saber:

1. Auxílio na melhoria da tomada de decisões no âmbito dos serviços públicos;
2. Ajuda ao público com participação mais efetiva nas tomadas de decisões;
3. Construção de capacidades de capital intelectual competitivo na sociedade;
4. Desenvolvimento de força de trabalho na área de gestão de conhecimento.

Ainda nesse estudo foram verificadas quatro características a serem observadas pelo setor público quando no desenvolvimento de ações de gestão do conhecimento, que foram mapeadas por Abdullah e Date (2009):

- a) O conhecimento é um recurso inimitável do governo; governo efetivo repousa sobre efetiva aquisição e disseminação do conhecimento;
- b) O governo é uma empresa distribuída, portanto, requisitos de conhecimento semelhantes estão nos estados e governos locais;
- c) Transferências frequentes de trabalhadores do conhecimento em todos os departamentos governamentais causam problemas de “fuga do conhecimento”;
- d) A necessidade de “governos de antecipação”, que são aqueles que conseguem aprender com as experiências do passado,

compreender o cenário presente e antecipar ameaças e/ou oportunidades futuras.

A Gestão do Conhecimento envolve três componentes fundamentais, conforme verificado por Alarcon (2015):

- Pessoas: estas carregam as histórias de vida, com seus valores e comportamentos e são afetadas pela cultura organizacional;
- Processos: onde as organizações são estruturadas de forma a abrigar processos inerentes a sua gestão. Isso pode favorecer ou prejudicar a Gestão do Conhecimento;
- Tecnologia: meio para conectar as pessoas aos processos organizacionais. Atua como ponte e favorece a Gestão do Conhecimento.

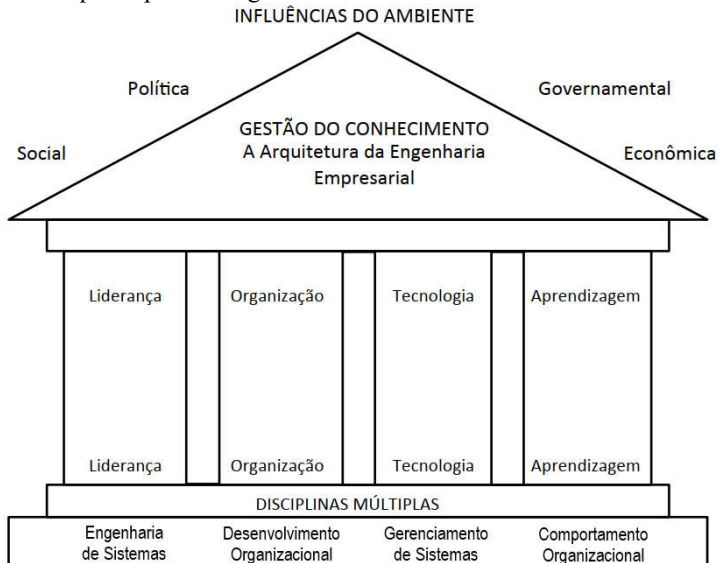
Complementando a visão anterior, Stankosky (2005) o DNA da Gestão do Conhecimento está baseada em quatro pilares: Liderança/Gerenciamento, Organização, Tecnologia e Aprendizagem.

- Liderança / gerenciamento: lida com os processos de tomada de decisões ambientais, estratégicos e corporativos envolvendo os valores, objetivos, requisitos de conhecimento, fontes de conhecimento, priorização e alocação de recursos dos ativos de conhecimento da organização. Ele enfatiza a necessidade de princípios e técnicas de gestão integrativa, baseados principalmente no pensamento e nas abordagens dos sistemas.
- Organização: trata dos aspectos operacionais dos ativos de conhecimento, incluindo funções, processos, estruturas organizacionais formais e informais, medidas e métricas de controle, melhoria de processos e reengenharia de processos de negócios. Subjacente a este pilar estão os princípios e técnicas de engenharia de sistemas para garantir um fluxo para baixo, rastreamento e utilização otimizada de todos os ativos de conhecimento da organização.
- Aprendizagem: lida com aspectos comportamentais organizacionais e engenharia social. O pilar do aprendizado concentra-se nos princípios e práticas para garantir que os indivíduos colaborem e compartilhem o conhecimento ao máximo. A ênfase é dada à

identificação e aplicação dos atributos necessários para uma "organização que aprende".

- Tecnologia: lida com as diversas tecnologias de informação específicas para apoiar e / ou permitir estratégias e operações de Gestão do Conhecimento. Uma taxonomia usada refere-se a tecnologias que apoiam as estratégias e funções de colaboração e codificação do Gerenciamento do Conhecimento.

Figura 6 – Os quatro pilares da gestão do conhecimento.



Fonte: Traduzido de Stankosky (2005, p. 6).

Montevecchi, Pereira e Miranda (2015) demonstram que a Gestão do Conhecimento envolve também a transformação do conhecimento pessoal de cada indivíduo em conhecimento corporativo, de modo que esse conhecimento possa ser compartilhado pela organização e aplicado de forma adequada.

Corroborando com essa visão, Paiva (2011) cita que o conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, seja o que existir na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e/ou no coração dos departamentos, pertence também à organização. Mas em contrapartida, todos os colaboradores que

contribuem para esse sistema poderão usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

Pereira et al (2015) definem que o capital intelectual é a força latente que aumenta a capacidade de uma organização para atrair mais capital intelectual, ou seja, quanto melhor for gerido o conhecimento institucional, maior será seu reconhecimento, bem como o interesse de outras pessoas em participar dessa organização.

Jorge e Faléco (2016) ressaltam a necessidade do envolvimento da alta administração da organização para que a Gestão do Conhecimento seja colocada em prática, pois na visão dos autores a implementação e uso correto da Gestão do Conhecimento nas organizações somente acontecerá de maneira plena quando a organização desenvolver uma cultura organizacional que valorize o processo de desenvolvimento de novos conhecimentos.

Para Oliveira, Oliveira e Lima (2016) foi verificado como destaque para a Gestão do Conhecimento a possibilidade de ser uma forma de questionar o modelo de gestão tradicional vigente, pois este não atende mais as demandas de maneira eficiente, tendo em vista as demandas por mobilidade premente nas organizações e pela evidência de uma nova forma de diferencial competitivo centrado no ser humano.

### **2.3.1 Conversão do Conhecimento**

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é criado através da interação entre os conhecimentos tácito e explícito e, assim sendo os autores verificaram quatro maneiras diferentes de conversão do conhecimento, a saber:

- Socialização: Transformação de conhecimento tácito para conhecimento tácito;
- Externalização: Transformação de conhecimento tácito para conhecimento explícito;
- Combinação: Transformação de conhecimento explícito para conhecimento explícito;
- Internalização: Transformação de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

Já Probst, Raub e Romhardt (2002) tem uma visão diferenciada em que não há a conversão do conhecimento explícita como em outras teorias, mas ocorrem alguns processos essenciais de conhecimento que se inter-relacionam e que são denominados pelos autores como:



- Identificação do conhecimento: análise e descrição do ambiente de conhecimento da empresa;
- Aquisição de conhecimento: Importação de parte substancial do conhecimento de fontes externas à organização;
- Desenvolvimento do conhecimento: É um complemento à aquisição do conhecimento. O foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Estão aqui incluídos todos os esforços administrativos direcionados para produzir capacidades que não se encontram na organização, ou mesmo que ainda não existam dentro ou fora da empresa;
- Compartilhamento e distribuição do conhecimento: Aqui se transformam informações ou experiências e, algo que a organização possa utilizar. É composta por duas perguntas-chave: Quem deve saber quanto sobre o quê, ou ser capaz de fazer o quê e em que nível? e; Como podemos facilitar o compartilhamento e a distribuição do conhecimento?
- Utilização do conhecimento: O objetivo nesse ponto é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício;
- Retenção do conhecimento: Neste último item, é verificado que é necessária gestão para a retenção seletiva de informações, documentos e de experiências. Assim os processos de seleção, armazenamento e atualização de conhecimentos com potencial valor futuro, devem ser estruturados cuidadosamente. Esta retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) a socialização é “um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas”. Para Terra (2000, p. 67) a socialização “é o processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados”. O autor ainda demonstra que no dia a dia das empresas isso ocorre em atividades

como treinamentos no local de trabalho, *brainstormings*, interações com os clientes, entre outros. O segredo para adquirir conhecimento tácito conforme Nonaka e Takeushi é a experiência.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) demonstram que a externalização “é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos”. Para Terra (2000) a externalização é o modo de conversão mais importante, porque é neste processo que possibilitará a criação de novos e explícitos conceitos. Esse processo busca a criação do conhecimento perfeito de forma que o conhecimento tácito se torna explícito, sendo expresso por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O autor ainda explica que a prática dessa conversão é bastante importante por “facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente, são de difícil verbalização” TERRA (2000, p. 68).

Nonaka e Takeuchi demonstram que quando há tentativas de se conceitualizar uma imagem a expressão é feita basicamente a partir da linguagem, mas que muitas expressões são inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Dessa forma, os autores relatam que “o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73) explicitam que dos quatro modos de conversão do conhecimento, “a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.

Combinação, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75) “é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. Esse tipo de conversão do conhecimento requer a combinação de diversos tipos diferentes de conhecimento explícito. Conforme os autores “a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75-76).

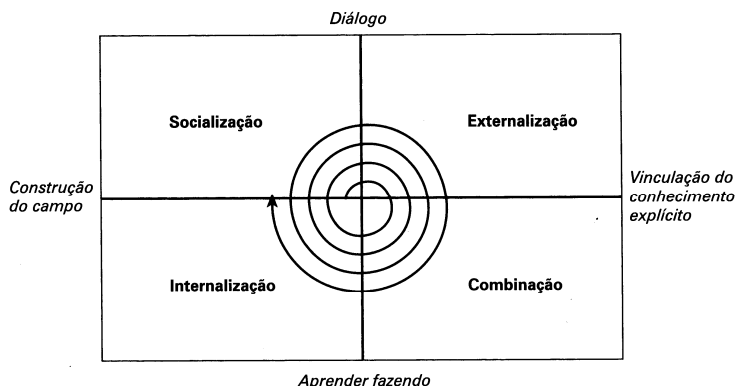
Terra (2000, p. 68) indica que o processo de externalização “seria o processo preferido no Ocidente, uma vez que se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia da informação”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77) a internalização é “o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito”. O processo de internalização é, para Terra (2000) bastante semelhante ao “learning by doing”, ou aprender fazendo, pois “os membros da organização passariam a vivenciar o resultado prático do

novo ‘conhecimento’, ou seja desenvolveriam um conhecimento operacional” (TERRA, 2000, p. 68). Os autores Nonaka e Takeushi alertam que “quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Os autores explicam ainda que “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79) e que os diversos modos de conversão do conhecimento moldam tal interação, bem como são induzidos por diversos fatores, conforme pode ser verificado na espiral do conhecimento mostrada abaixo:

Figura 7 – Espiral do Conhecimento.

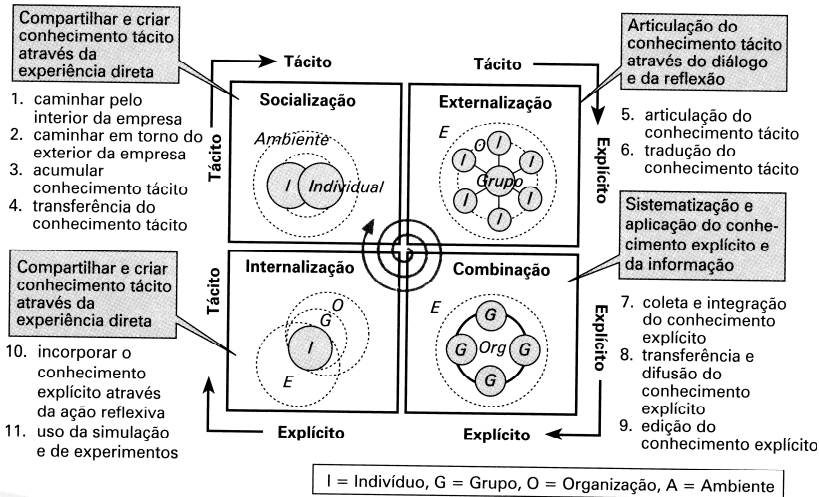


Fonte: Nonaka e Takeushi (1997, p. 80).

Pela espiral do conhecimento é verificado que existe um fluxo contínuo pela Socialização, Externalização, Combinação e Internalização em que os autores denominam de Modelo SECI, pois é o movimento pelo qual a espiral faz seu caminho de criação do conhecimento.

Observa-se que as ações e interações dos sujeitos com o ambiente criam e ampliam o conhecimento pelo processo de conversão do conhecimento tácito e explícito, conforme pode ser verificada na figura abaixo:

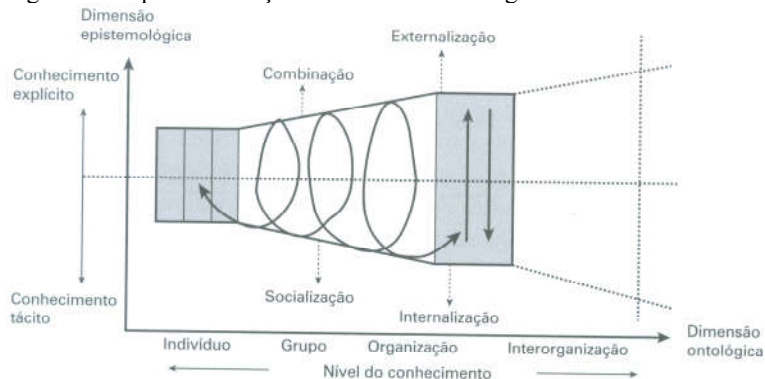
Figura 8 – Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de criação do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeushi (2008, p. 96).

A construção do conhecimento organizacional se transforma como pode ser visto na figura a seguir de forma que em um exemplo de que o conhecimento tácito operacional de usuários a respeito de um produto quando socializado com a empresa fornecedora, inicia um processo de aperfeiçoamento do produto ou mesmo o desenvolvimento de uma inovação.

Figura 9 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeushi (2008, p. 70).

Terra (2000) explica que para o processo de criação de conhecimento organizacional ocorrer, é necessário que sejam satisfeitas algumas condições organizacionais: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo.

Os autores explicam que as organizações devem mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado individualmente por cada pessoa dessa organização e que esse conhecimento tácito mobilizado deve ser ampliado dentro da organização pelos quatro modos de conversão do conhecimento e devem ser cristalizados em níveis ontológicos superiores. Essa movimentação do conhecimento é conhecida como espiral do conhecimento, pois quanto maior os níveis ontológicos, também maior será a interação entre os conhecimentos tácito e explícito na organização.

Dessa forma concluem os autores que:

(...) a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

### **2.3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento**

Para Santos e Rover (2016), as práticas de Gestão do Conhecimento são conhecidas como rotinas envolvidas na condução dos processos inerentes ao ciclo de vida do conhecimento.

Santos e Rover (2016) demonstram as características necessárias para que as práticas institucionais sejam consideradas Práticas de Gestão do Conhecimento:

- são executadas com regularidade;
- sua finalidade é apoiar a gestão organizacional;
- baseiam-se em padrões de trabalho;
- são voltadas para a criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento ou utilização do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior.

Dessa forma, as práticas de Gestão do Conhecimento acabam por demonstrar a maneira pela qual uma organização promove a interação entre pessoas, processos e tecnologia.

Alarcon (2015) mostra que as Práticas de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas essencialmente à missão, à visão de futuro e as estratégias da organização.

Batista et. al. (2005) classificam as Práticas de Gestão do Conhecimento em três categorias, a saber:

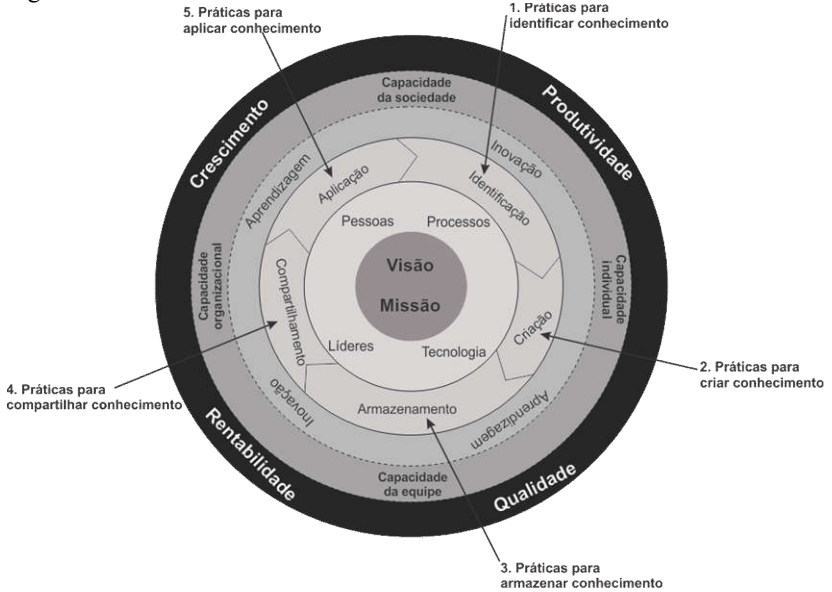
- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;
- Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração. (BATISTA et. al., 2005, p. 12).

Alarcon (2015) traz do Manual da APO – Asian Productivity Organization (2009) a visão geral das Práticas de Gestão do Conhecimento que envolve o mapeamento de métodos e técnicas, classificados em cinco principais etapas que são apresentadas na Figura 12.

Essas cinco etapas, para Alarcon (2015), são caracterizadas nos níveis de pessoas, processos, tecnologia e líderes, tendo como foco a visão/missão da organização na seguinte ordem do processo de Gestão do Conhecimento:

1. Identificação do conhecimento;
2. Criação do conhecimento;
3. Armazenamento do conhecimento;
4. Compartilhamento do conhecimento;
5. Aplicação do conhecimento.

Figura 10 – Processo de Gestão do Conhecimento.



Fonte: Adaptado e traduzido por Alarcon (2015) do Manual da APO (2009).

Silva, Damian e Segundo (2016) relatam que as melhores práticas de Gestão do Conhecimento visam, inicialmente, gerenciar o conhecimento das áreas, tratá-los separadamente, identificando pontos em comum entre todas elas, contribuindo assim com a eliminação das lacunas informacionais setoriais, pois muitas informações produzidas por uma determinada área são de grande valia para várias outras, porém não há essa troca.

É necessário porém, que haja uma convergência das práticas de gestão do conhecimento de forma que gerem aprendizagem, não só para seus funcionários, mas também para toda a organização. Por esse motivo, é necessário o entendimento teórico sobre o que é aprendizagem.

### 2.3.3 Aprendizagem

Neves e Damiani (2006) demonstram em seu artigo que na visão de Lev Vygotsky a aprendizagem não é somente uma mera aquisição de informações e que não ocorre a partir de uma simples associação de ideias armazenadas na memória, mas que é um processo interno, ativo e

interpessoal. As autoras também demonstram visões de aprendizagem e demonstram que:

“aprendizagem é, por excelência, construção: ação e tomada de consciência da coordenação das ações. Assim, não se pode exagerar a importância da bagagem hereditária nem a importância do meio social”. (NEVES; DAMIANI, 2006 p. 6)

A aprendizagem individual, para Fialho, et. al (2006), pode ser compreendida como um ciclo em que as pessoas incorporam um novo dado ou informação. Quando as pessoas estão nessa fase da aprendizagem, ocorre uma reflexão sobre as experiências passadas, em que chegam a uma conclusão ou mesmo à formulação de um novo conhecimento e agem para alcançar um objetivo.

Para Kim (1998) a aprendizagem abrange dois significados:

“(1) a aquisição de habilidades ou know-how, que implica capacidade física de produzir alguma ação, e (2) a aquisição de know-why, que implica capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência” (KIM, 1998, p.63).

Kim (1998) ainda explica que, para Piaget, a essência da aprendizagem está na interação mútua da acomodação e da assimilação. Para o autor podem-se definir acomodação e assimilação, respectivamente como: “adaptação de nossos conceitos mentais baseados em nossas experiências no mundo” e “integração de nossa experiência a conceitos mentais existentes” (KIM, 1998, p. 63).

Kim (1998) traz uma definição de Kolb em que aprendizagem é um processo pelo qual o conhecimento é criado pela transformação da experiência. O autor ainda complementa que “as duas partes da definição são importantes: o que as pessoas aprendem (know-how) e como compreendem e aplicam (know-why)” (KIM, 1998, p. 64).





### 3 METODOLOGIA

São apresentados e descritos, a seguir, quais procedimentos metodológicos que foram utilizados nesse estudo. No primeiro tópico é tratado sobre a caracterização da pesquisa, em que são demonstrados o método de raciocínio, a abordagem e a natureza da pesquisa. Já no segundo tópico é exposta a classificação da pesquisa, quanto aos seus fins e quanto aos meios. Finalmente, no terceiro tópico são esclarecidas quais as delimitações do estudo, em que são evidenciados quais os instrumentos e técnicas de coleta e de análise de dados, bem como as limitações desse estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quando se caracteriza uma pesquisa é necessário definir o método de raciocínio que será utilizado. Dessa forma nessa pesquisa adotar-se-á o método dedutivo. Nesse método conforme Marconi e Lakatos (2012) o agente da pesquisa parte das teorias e leis, que são mais gerais e universais, buscando explicar a ocorrência de fenômenos particulares.

Como nessa pesquisa houve a definição de um problema de pesquisa, foram estudados os temas correlatos de uma forma teórica, identificando conceitos gerais sobre conhecimentos, processos, contratos e aprendizagem para então passar à coleta e análise de dados na realidade encontrada na Coordenadoria de Contratos do IFSC.

Já no que tange à natureza da pesquisa, esta se caracteriza como aplicada, pois trará elementos aos gestores do IFSC de forma a melhorar a gestão dos conhecimentos sobre a administração de contratos dentro da instituição. Para Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

No que se refere à abordagem da pesquisa, pode-se observar que a predominância desta é quantitativa, porém com alguns aspectos qualitativos.

Creswell (2010) especifica três abordagens: qualitativa, quantitativa e de métodos mistos, que segundo o autor podem ser definidos como:

Quadro 8 – Definição das abordagens de pesquisa.

<b>Abordagem</b>	<b>Definição</b>
Qualitativa	É um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.
Quantitativa	É um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis.
Métodos Mistos	É uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa.

Fonte: Adaptado de Creswell (2010).

Castro (2006, p.108) na sua concepção relata que “o método quantitativo pergunta ‘como’ acontece, ‘o que’ acontece. Já o método qualitativo pergunta ‘por que’ acontece”. O autor ainda complementa que “na maioria das vezes, a exploração qualitativa dá sentido e confiança à exploração quantitativa” (CASTRO, 2006, p. 108).

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p.42). A pesquisa descritiva para Gil (2002) são habitualmente realizadas por pesquisadores sociais que tem preocupação com a atuação prática.

Quanto aos meios, identificam-se nessa pesquisa o estudo de caso e as pesquisas bibliográfica e documental.

A pesquisa de estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real” (YIN, 2015, p. 2) e é utilizado em situações nas quais: “(1) as principais questões da pesquisa são ‘como?’ ou ‘porquê?’; (2) um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e (3) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico)”. (YIN, 2015, p. 2).

A pesquisa bibliográfica “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 185) e foi utilizado no capítulo do referencial teórico em que as fontes de informações foram artigos científicos, livros, teses para contextualizar os temas gestão do conhecimento, gestão de processos, aprendizagem e contratos públicos.

A pesquisa documental é aquela que “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não. (...) Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 176). Na pesquisa documental para as consultas a legislações, orientações normativas, pareceres de outras instituições, bem como documentos referentes ao IFSC, que estão informados na sequência, buscando auxiliar a compreensão da sistematização do conhecimento na Coordenadoria de Contratos do IFSC.

Quadro 9 – Legislações e documentos afins utilizados na pesquisa.

<b>LEGISLAÇÃO/ DOCUMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DISPONIBILIDADE</b>	<b>OBJETIVO</b>
Lei 8.666/93	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.	<a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm</a>	Lei que dispõe as regras para contratação no serviço público.
Instrução Normativa 05/2017	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.	<a href="https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017">https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017</a>	Documento que normatiza procedimentos a serem executados nos contratos durante sua vigência.
Orientação Normativa 55/2014	Orientação sobre a utilização de Pareceres Jurídicos Referenciais	<a href="http://www.agu.gov.br/page/atos/detalhe/idatos/1278275">http://www.agu.gov.br/page/atos/detalhe/idatos/1278275</a>	Documento que orienta como utilizar os pareceres jurídicos referenciais pela AGU/PGF.

Fonte: Produzido pelo autor.

Quadro 10 – Documentos institucionais utilizados na pesquisa.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DISPONIBILIDADE</b>	<b>OBJETIVO</b>
PDI IFSC	Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019	<a href="https://pdi.ifsc.edu.br/">https://pdi.ifsc.edu.br/</a>	Levantamento de informações institucionais do IFSC
Relatórios de Gestão (1999 a 2017)	O Relatório de Gestão e Prestação de Contas é um instrumento que apresenta as ações desenvolvidas pelo IFSC, para órgãos de controle e o público em geral. Os relatórios são confeccionados e publicados anualmente.	<a href="http://www.ifsc.edu.br/relatorios-de-gestao">http://www.ifsc.edu.br/relatorios-de-gestao</a>	Levantamento de dados estatísticos sobre o IFSC

Fonte: Produzido pelo autor.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

Conforme explicam Marconi e Lakatos (2012, p. 112) “a delimitação do universo de pesquisa consiste em explicitar que pessoas (...) serão pesquisadas, enumerando suas características comuns”. O universo dessa pesquisa é composto pelos gestores atuais dos Departamentos de Administração de cada um dos 22 *Campi* (Chefes do Departamento de Administração e Materiais – DAM), Diretor do Centro de Referência e Formação em EaD (CERFEaD), Pró-Reitora de Administração, Diretor de Administração, Chefe do Departamento de Contratos, Coordenadora de Contratos e equipe da Coordenadoria de Contratos, composto por três servidores.

Foram pesquisados, entre os dias 05 e 30 de novembro de 2018, todos os atores elencados acima, totalizando o número de 30 respondentes. Vale ressaltar que dentro do escopo temporal da pesquisa, foram entrevistados os Chefes DAM de cada *Campus* que estavam nessa função entre maio/2017 e maio de 2018, sem contar substituições por motivos médicos ou outras ausências.

Quadro 11 – População da pesquisa.

POPULAÇÃO	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	ÍNDICE DE RESPOSTA
Interna	Gestor do Departamento de Contratos, Coordenadora de Contratos e equipe da Coordenadoria de Contratos	5	100%
Externa	Pró-Reitora de Administração, Diretor de Administração, Diretor do CERFEaD e Chefes de Departamento de Administração e Materiais dos <i>Campi</i> do IFSC	25	100%

Fonte: Produzido pelo autor.

### 3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A primeira coleta de dados realizou-se por meio da pesquisa bibliográfica e documental, conforme já mencionado anteriormente no item Classificação da Pesquisa.

Para a coleta de dados referente aos objetivos específicos foram formulados dois tipos de questionários, que estão disponíveis como Apêndices A e B, em que se destinam aos públicos interno e externo disponibilizados no quadro 13, de modo a obter as informações necessárias para alcançar os objetivos específicos de “a” e “c”: identificar os contratos que tem maior risco institucional e; proposição de ações para o aprendizado institucional com base nos conhecimentos sobre contratos, visando o aperfeiçoamento das práticas institucionais. Para o objetivo específico “b”, verificar processos já mapeados e mapear os demais, será consultada a página da intranet do IFSC, na área específica da Coordenação de Processos e Normas do IFSC, para verificação dos processos já mapeados, atualizá-los se necessário e mapear os ainda não disponíveis naquela página.

### 3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

De modo a facilitar a compreensão da estrutura das perguntas dos questionários, foi elaborado o quadro abaixo demonstrando os construtos, categorias e indicadores destes que foram utilizadas nos questionamentos aos atores desse estudo.

Quadro 12 – Teorias e categorias utilizadas nas perguntas dos questionários.

Construtos	Categorias	Indicadores	Perguntas	
			Quest. 1	Quest. 2
Gestão do Conhecimento	Práticas de Gestão do Conhecimento	Armazenamento do conhecimento; Aplicação do conhecimento.	4	---
		Compartilhamento do conhecimento	7	5
		Armazenamento do conhecimento	7.1, 8.1, 11.1, 11.2	5.1, 6.1, 9.1, 9.2
		Padrões de trabalho	9, 9.1 e 9.2	7
	Aprendizagem	Assimilação dos conhecimentos	7.2	5.2
	Conversão do Conhecimento	Transferência de conhecimentos; Conhecimentos tácito e explícito	8	6
	Conhecimento Tácito	Conhecimentos gerais	10	8
Conhecimento Explícito	Procedimentos executados	11	9	
Gestão de Processos	Mapeamento de Processos	Conhecimentos gerais	6	4
		Mapeamento de processos institucionais	6.1	4.1
		Processos mapeados	6.2	4.2
	Estrutura de processos	Conhecimentos gerais	6.3	4.3
Gestão de Contratos	Conceitos gerais	Conhecimento de definições de termos de contratos	5	3
	Mapeamento de Riscos	Mapa de riscos	11.1 e 11.2	9.1 e 9.2
		Risco Institucional	11.3	9.3

Fonte: Produzido pelo autor.

Os dados foram analisados, tendo como base os indicadores apresentados no quadro acima, que facilitarão na compreensão das demandas existentes, bem como o que será necessário para atingir os objetivos da pesquisa, e possibilitará, conforme será visto a seguir, quais serão os resultados esperados com esse trabalho.

A análise estatística utilizada neste trabalho foi a estatística descritiva que tem como objetivo, segundo Guimarães (2012, p. 25) “resumir as principais características de um conjunto de dados por meio de tabelas, gráficos e resumos numéricos”. O autor apresenta, ainda, um resumo dos procedimentos da estatística descritiva em um quadro:

Quadro 13 – Principais técnicas da estatística descritiva.

Tabelas de Frequência	Apropriada para resumir um grande conjunto de dados, agrupando informações em categorias. As classes que compõem a tabela podem ser categorias pontuais ou por intervalos
Gráficos	Possibilita uma visualização das principais características da amostra. Alguns exemplos de gráficos são diagrama de barras, diagramas em setores, histograma, Box-plot, ramo-e-folhas, diagrama de dispersão.
Medidas Descritivas	Por meio de medidas ou resumos numéricos podemos levantar importantes informações sobre o conjunto de dados, tais como: a tendência central, variabilidade, simetria, valores extremos, valores discrepantes, etc.

Fonte: Guimarães (2012, p. 26).





## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados coletados por meio da pesquisa documental e aqueles provenientes da aplicação do questionário, que são apresentados e analisados com base na teoria desenvolvida no capítulo 2 – Fundamentação Teórica do presente estudo. O propósito, em verdade, é o alcance dos objetivos específicos, dispostos no primeiro capítulo – Introdução desta Dissertação. Para isso, iniciou-se contextualizando a organização de estudo: a área de gestão de contratos do IFSC.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) embora pareça ser uma instituição nova no mercado, tem uma história de 109 anos, visto que foi criada com o nome de Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina por meio do Decreto nº 7.566/1909. Posteriormente, em 1937, pela Lei 378/1937, foi alterado seu nome e status para Liceu Industrial de Florianópolis. Pouco depois pelo Decreto-Lei nº 4.127/1942 transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis. Em 1965, sua denominação mudou para Escola Industrial Federal de Santa Catarina. Logo depois, em 1968, a instituição tornou-se Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC). Em 2002 houve nova alteração na denominação, passando para Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina CEFET/SC). Em 2008, passou então a se chamar finalmente de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) (ALMEIDA, 2010).

Quanto à estrutura, existia apenas uma unidade de funcionamento em Florianópolis desde a sua criação em 1909, até o ano de 1991, quando já sob a denominação de ETF-SC foi inaugurada a Unidade de São José. Em 1994 houve a implantação de sua terceira unidade em Jaraguá do Sul. Após a transformação em CEFET/SC, no ano de 2006 foram implantadas três novas unidades: Continente, Chapecó e Joinville. Em 2008 foram iniciadas as atividades na unidade de Araranguá. No final de 2008, quando da transformação em IFSC, não existia mais a denominação de unidades, mas sim de *Campus*. No ano de 2009 foram instalados sete novos *Campi*: Caçador, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul – Rau, Palhoça-Bílingue e Xanxerê. Já em 2011 foi marcado pelo início das atividades nos *Campi* Garopaba, Lages, São Miguel do Oeste e Urupema. No mesmo ano de 2011 foi inaugurada

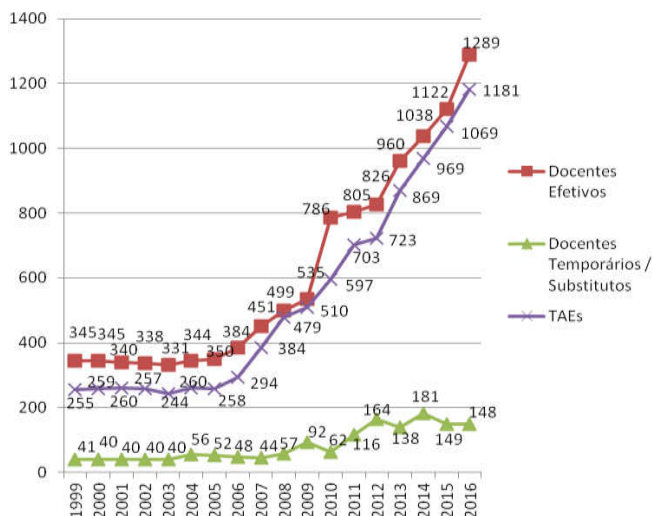
também a sede própria da Reitoria, no bairro Coqueiros em Florianópolis. No final do ano de 2011, foram implantados mais dois *Campi*: São Carlos e Tubarão. E por fim, em 2014 foi autorizado o funcionamento do *Campus* São Lourenço do Oeste, na condição de *Campus* Avançado.

Com esse crescimento, foi aumentando também a quantidade de servidores e junto disso uma maior complexidade de gestão desses *Campi* de maneira descentralizada, porém de forma que a Reitoria pudesse executar seu papel estratégico de auxiliar nas atividades administrativas inerentes ao funcionamento de cada uma dessas filiais.

Para ilustrar, o quadro abaixo demonstra o crescimento em número de servidores desde 1999, ano em que começaram a ser disponibilizados na Internet os relatórios de gestão institucional.

No gráfico estão disponibilizados os quantitativos de docentes efetivos, docentes substitutos e Técnicos Administrativos em Educação (TAEs).

Figura 11 – Quantidade de Servidores Docentes e TAEs e Professores Substitutos desde 1999.



Fonte: Relatórios de Gestão do IFSC. Produzido pelo autor.

Assim, em 2018, o IFSC está estruturado em 22 *Campi*, além da Reitoria e do Centro de Referência e Formação em EaD (Educação a Distância) – CERFEaD, este último ligado à Pró-Reitoria de Ensino da

Reitoria. E em cada uma dessas estruturas existe uma gama de serviços prestados via terceirização, tais como limpeza, vigilância, jardinagem, manutenção veicular, abastecimento de combustível para veículos, entre outros.

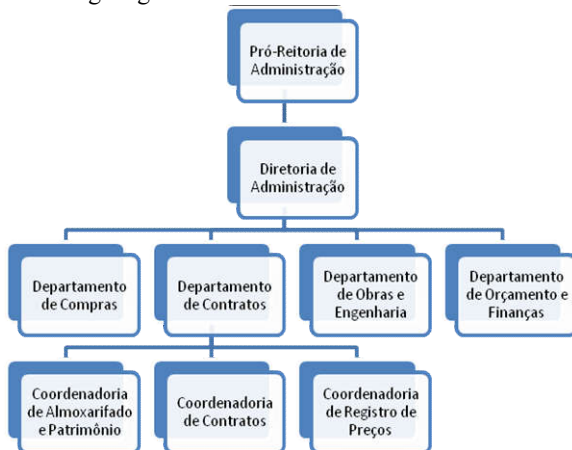
Para atender tais demandas, foi criado o Departamento de Contratos, que de acordo com o PDI 2015-2019 do IFSC, tem as seguintes competências: “elaborar, fiscalizar, supervisionar e registrar a execução dos processos de contratos e seus termos aditivos” (IFSC, 2015, p. 9.4).

O Departamento de Contratos é um dos quatro departamentos da Diretoria de Administração, que está ligada à Pró-Reitoria de Administração.

Esse departamento conta com três coordenadorias:

- Coordenadoria de Contratos;
- Coordenadoria de Registro de Preços;
- Coordenadoria de Almoxarifado e Patrimônio.

Figura 12 – Organograma PROAD.



Fonte: PDI IFSC 2015-2019 (IFSC, 2015).

Dentro da atual realidade da Coordenadoria de Contratos, verificou-se a necessidade de reestruturação dos processos do setor, pois ocorreram mudanças significativas no desenvolvimento dos trabalhos deste setor, visto que houve três grandes situações a partir de maio de 2017: a mudança da equipe; a entrada em vigor da Instrução Normativa 05/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e; a

decisão da Procuradoria Geral Federal no sentido de extinção de Pareceres Jurídicos Referenciais.

#### **4.1.1 A mudança da equipe**

No ano de 2017, houve uma significativa mudança na equipe do Departamento de Contratos como um todo, com reflexos nas atividades do departamento, mas de maneira especial na coordenadoria de contratos. A equipe naquele momento era composta pela Chefe do Departamento, Coordenador de Contratos, Coordenadora de Sistema de Registro de Preços, um servidor efetivo e uma servidora anistiada da Eletrosul na Coordenadoria de Contratos, uma servidora efetiva na Comissão de Processo Administrativo para Apuração de Responsabilidade (CPAAR) e dois estagiários.

Em maio de 2017 houve a troca da chefia de departamento, sendo que a pessoa que era a chefe teve disponibilizado seu direito à licença para capacitação de três meses que foi utilizada para terminar seu mestrado. O substituto na função de chefe do departamento de contratos até então ocupava a função de Coordenador de Licitações dentro do Departamento de Compras. No final do mesmo mês veio um servidor do Departamento de Obras e Engenharia para auxiliar nas atividades por seis meses.

Em agosto de 2017, houve a alteração de lotação de uma servidora que trabalhava há muito tempo na parte de contratos, sendo que o novo local de trabalho foi na gestão de pessoas. No mesmo mês houve uma reposição da vaga, porém essa nova servidora não tinha nenhuma experiência na área de contratos, embora aquela servidora que saiu tenha explicado muito sobre o trabalho que executava que já não era mais sobre as atividades específicas da coordenadoria, mas sim sobre penalizações de empresas.

Em setembro de 2017 o servidor que tinha mais conhecimento sobre as atividades realizadas na coordenadoria de contratos e que fazia parte da equipe há pelo menos dois anos e que estava ocupando a função de Coordenador de Contratos, foi chamado em outro concurso. Então, a partir daí começou a repassar muitas das informações que tinha para a equipe. Nesse momento, foi verificada a necessidade de reposição dessa função, que foi repassada a uma servidora que trabalhava no Departamento de Compras que obteve alguns conhecimentos sobre o funcionamento do dia a dia da coordenadoria para que posteriormente assumisse de fato essa função.

Então, em novembro de 2017 o servidor do Departamento de Obras e Engenharia que estava auxiliando nas atividades de contratos retornou à sua lotação original. Ainda no início do mês de novembro houve a vacância do servidor que havia passado no concurso e que detinha maior conhecimento sobre a dinâmica das atividades de contratos. Nesse momento, automaticamente a servidora que vinha sendo preparada para assumir a Coordenadoria de Contratos foi efetivada como coordenadora. Ainda no final do mês de novembro houve uma nova troca de lotação de uma servidora que estava na Pró-Reitoria de Ensino e veio exercer atividades no Departamento para auxiliar a servidora que cuidava das penalizações da empresa, na Comissão de Processo Administrativo para Apuração de Responsabilidade (CPAAR).

Em abril de 2018 foi feita uma alteração nas atividades desempenhadas por alguns servidores de modo a melhorar os fluxos institucionais. A equipe do Departamento de Contratos ficou assim estabelecida: Chefe do Departamento de Contratos, Coordenadora de Contratos, contando com mais dois servidores efetivos bem como da servidora anistiada da Eletrosul nessa coordenadoria, a Coordenadora de Sistema de Registro de Preços e a equipe de Almojarifado e Patrimônio que não havia sido alterada.

Com toda essa movimentação, foi observado que a equipe estava muito renovada, pois somente a Coordenadora de Sistema de Registro de Preços tinha mais de dois anos de Departamento. Assim, a Coordenadoria de Contratos ficou com pessoas com pouca experiência nessa área.

Além disso, desde dezembro de 2017 a Coordenadoria de Contratos está com problemas na sua equipe, pois vem sendo observado uma baixa por motivos de saúde dos servidores ou nas suas famílias o que não favorece a transmissão dos conhecimentos de forma adequada, ainda mais se tratando de uma equipe tão renovada.

Dessa forma, existe a necessidade de uma base de conhecimentos mais robusta que possa auxiliar a equipe a conhecer as dinâmicas de trabalho.

#### **4.1.2 A entrada em vigor da Instrução Normativa 05/2017**

Em maio de 2017 foi publicada a Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 (IN 05/2017) a qual “dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação sob o regime de execução indireta no

âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2017).

Essa IN 05/2017 revogou por completo a Instrução Normativa 02/2008 a qual dispunha sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.

Então no ano de 2017 o servidor que respondia pela coordenadoria de contratos foi a diversos cursos para se capacitar sobre as alterações que ocorreriam com a entrada em vigor dessa nova norma que estava estabelecida para ocorrer cento e vinte dias após sua publicação, ou seja, 22 de setembro de 2017.

Com toda essa preparação para iniciar os trabalhos a partir de setembro de 2017 dentro da nova Instrução Normativa, quando houve o chamado desse servidor para uma vaga de concurso em outra instituição, houve mais uma nova situação a ter necessidade de conhecimentos que não foram adquiridos da mesma forma pelo restante da equipe, por mais que o servidor em questão não tenha deixado de auxiliar quando houve a necessidade. Assim, verificou-se que os conhecimentos não estariam mais no IFSC e havia a necessidade de reposição desses na Coordenadoria de Contratos.

#### **4.1.2 Extinção dos Pareceres Jurídicos Referenciais**

Nas instituições públicas federais quem exerce o papel de advogado ou mesmo de consultor jurídico é a Advocacia Geral da União (AGU), por meio da Procuradoria Geral Federal (PGF). Assim, para diversos assuntos institucionais, quando não existia o conhecimento sobre como executar, havia a necessidade de questionar a PGF que se manifestasse sobre aquele questionamento por meio de um Parecer Jurídico.

Para várias situações haviam sido criados Pareceres Jurídicos Referenciais, que sinteticamente podem ser explicados como pareceres jurídicos que eram utilizados como referência, de modo a agilizar as atividades institucionais, pois quando da existência de um parecer referencial, não era necessário enviar um mesmo questionamento de assunto semelhante para análise por parte da PGF.

Em 2017, por entendimento do Procurador Geral em exercício no IFSC que entendeu que não mais se cumpriam os requisitos previstos na Orientação Normativa nº 55, de 23/05/2014:

- a) o volume de processos em matérias idênticas e recorrentes impactar, justificadamente, a atuação

do órgão consultivo ou a celeridade dos serviços administrativos; e b) a atividade jurídica exercida se restringir à verificação do atendimento das exigências legais a partir da simples conferência de documentos. (BRASIL, 2014).

Assim, com esse entendimento, a partir do ano de 2017 os pareceres jurídicos referenciais estavam sem validade no IFSC e todos os processos de contratos voltaram a ser encaminhados para análise jurídica pela PGF e só poderiam ser dados quaisquer tipos de encaminhamentos a partir de pareceres individualizados para cada um desses processos.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DE CONTRATOS COM MAIOR RISCO INSTITUCIONAL

De modo a se alcançar o objetivo específico “a” – identificar os contratos que tem maior risco institucional – foram incluídos nos questionários aplicados uma questão do tipo aberta em que se perguntou quais os contratos que possuem maior risco para seu *Campus* (ou Reitoria) e para o IFSC.

No questionário ao público externo (Gestores DAM, Diretor CERFEaD, Diretor de Administração e Pró-Reitora de Administração) foi feita a seguinte pergunta: “Na sua opinião, quais os contratos tem maior risco para o seu *Campus* e para o IFSC?”

Como resposta para os contratos com maior risco para o *Campus*, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 14 – Contratos com maior risco aos *Campi* do IFSC.

Desde que sejam adequadamente fiscalizados, o que pode diferenciar o fator de risco é o valor do contrato.
Vigilância Eletrônica, Limpeza, Manutenção Elevadores e Portões.
Limpeza e vigilância.
Contratos de serviços como limpeza, zeladoria, vigilância e direção veicular.
Limpeza , Portaria e Vigilância monitorada
Os que envolvem mão de obra terceirizada e serviços imprescindíveis, como por exemplo Limpeza e conservação, água, energia, etc.
Vigilância e Limpeza
Limpeza e vigilância



Quanto aos continuados, penso que os de serviços de Limpeza, Motorista, Vigilância, Jardinagem e Zeladoria.
Mão de obra exclusiva
Aqueles com dedicação de mão de obra exclusiva
Vigilância, Portaria, Limpeza e Zeladoria
Os contratos que envolvem mão-de-obra (pessoas). O servidor não tem conhecimento suficiente para administrar todas as demandas (principalmente de legislação vigente) de um contrato com mão-de-obra e ainda ter que aliar todas as atividades do seu setor. Não temos um gestor de contratos no nosso <i>Campus</i> onde os servidores (fiscais) possam recorrer para tirar dúvidas.
Contratos terceirizados, Contratos de Obras, pois não temos um engenheiro no <i>Campus</i> que possa acompanhar as obras diariamente;
Limpeza, Vigilância, serviços terceirizados de maneira geral.
Limpeza e Vigilância
Os que possuem mão de obra
Os contratos que envolvem dedicação de mão de obra exclusiva
Acredito que todos os contratos implicam em riscos danosos a continuidade logística da Instituição. Mas poderíamos elencar alguns contratos que considero elementares e que podem gerar problemas como: Manutenção de ar-condicionado, eletricitas, jardinagem, limpeza, vigilância, portaria e recepção.
Limpeza
Vigilância e Limpeza.
Limpeza; fornecimento água; fornecimento energia elétrica
Todos exigem atenção.
Limpeza e manutenção predial
Zeladoria

Fonte: Dados primários do questionário.

Para uma maior compreensão dos contratos firmados pelo IFSC com as empresas, na atual conjuntura está ocorrendo uma migração de contratos de serviços de “Zeladoria” para serviços de “Manutenção Predial”, motivo pelo qual serão compreendidas todas as informações referentes ao termo “Zeladoria” como “Manutenção Predial”.

Assim, foram verificados as seguintes respostas, classificadas pela quantidade de ocorrência:

Quadro 15 – Contratos com maior risco aos *Campi* do IFSC, por ocorrência.

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
LIMPEZA	16
VIGILÂNCIA	10
DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA	6
MANUTENÇÃO PREDIAL	5
PORTARIA	5
ÁGUA	2
CONTRATOS TERCEIRIZADOS	2
DIREÇÃO VEICULAR	2
ENERGIA	2
JARDINAGEM	2
VIGILÂNCIA ELETRÔNICA	2
ELETRICISTA	2
MANUTENÇÃO DE AR-CONDICIONADO	1
MANUTENÇÃO DE ELEVADORES	1
MANUTENÇÃO DE PORTÕES	1
OBRAS	1
RECEPÇÃO	1
TODOS	1
VALOR DO CONTRATO	1

Fonte: Dados primários do questionário.

Com essas respostas, verifica-se que há uma preocupação bastante grande com o risco gerado principalmente pelo serviço de limpeza que foi citado por 16 vezes, bem como pelo de vigilância em que foi mencionado 10 vezes. Há de se verificar que existe uma preocupação com os contratos que tem dedicação exclusiva de mão de obra, em que são aqueles que os empregados da contratada ficam à disposição nas dependências da contratante para a prestação dos serviços. Neste caso, além dos dois primeiros serviços, também estão incluídos, dentre os citados, manutenção predial, portaria, direção veicular, jardinagem, eletricista e recepção.

Já as respostas para os contratos com maior risco para o IFSC, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 16 – Contratos com maior risco ao IFSC.

Desde que sejam adequadamente fiscalizados, o que pode diferenciar o fator de risco é o valor do contrato.
Vigilância, Limpeza, Internet
Limpeza e vigilância.
Contratos de serviços como limpeza, zeladoria, vigilância e direção veicular.
Telefonia, internet e sistemas.
Obras e contratos que englobam todos os <i>Campus</i> , como por exemplo locação de multifuncionais.
Combustível, telefonia e internet.
Limpeza e vigilância
Publicidade, Seguro de frota, Celesc, Correios.
Mão de obra exclusiva
Aqueles com dedicação de mão de obra exclusiva
Vigilância, Limpeza e Portaria
Os contratos que envolvem mão-de-obra (pessoas). O servidor não tem conhecimento suficiente para administrar todas as demandas de um contrato com mão-de-obra(principalmente de legislação vigente) e ainda ter que aliar todas as atividades do seu setor. Não temos um gestor de contratos no nosso <i>Campus</i> onde os servidores (fiscais) possam recorrer para tirar dúvidas.
- Contratos terceirizados
Limpeza e vigilância.
Motorista, Copeiragem, Limpeza
Os que possuem mão de obra
Os contratos que envolvem dedicação de mão de obra exclusiva
Limpeza, vigilância, portaria, recepção.
limpeza e segurança
Vigilância e Limpeza.
Fornecimento energia elétrica
Todos. O recurso deve ser fiscalizado.
Limpeza
Vigilância e Zeladoria

Fonte: Dados primários do questionário.

Assim, foram verificados as seguintes respostas, classificadas pela quantidade de ocorrência:

Quadro 17 – Contratos com maior risco ao IFSC, por ocorrência.

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
LIMPEZA	11
VIGILÂNCIA	10
DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA	4

DIREÇÃO VEICULAR	2
ENERGIA	2
INTERNET	2
PORTARIA	2
ZELADORIA	2
COMBUSTÍVEL	1
CONTRATOS COM TODOS OS <i>CAMPI</i>	1
CONTRATOS TERCEIRIZADOS	1
COPEIRAGEM	1
CORREIOS	1
LOCAÇÃO DE MULTIFUNCIONAIS	1
OBRAS	1
PUBLICIDADE	1
RECEPÇÃO	1
SEGURO DE FROTA	1
TELEFONIA	1
TODOS	1
VALOR	1

Fonte: Dados primários do questionário.

Novamente percebe-se a incidência na preocupação com os serviços de limpeza, vigilância e serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, nas mesmas posições. Observa-se também que, para a questão de riscos para o IFSC, apareceram novas modalidades de serviços, como fornecimento de combustíveis, Locação de impressoras multifuncionais, publicidade e seguro de frota. Cabe indicar que embora citada por duas vezes, o serviço de internet não é feito via contrato, mas sim na modalidade convênio que não é controlada pelo Departamento de Contratos.

De modo geral, pode-se concluir que os contratos com dedicação exclusiva de mão de obra são os considerados com maior risco pelos respondentes tanto para o *Campus*/Reitoria quanto para o IFSC.

Já no questionário destinado ao público interno (Chefe do Departamento de Contratos e equipe da Coordenadoria de Contratos) foi feita a seguinte pergunta: “Na sua opinião, quais os contratos tem maior risco para a Reitoria e para o IFSC?”

Foram verificadas as seguintes respostas quanto aos contratos com maior risco à Reitoria:

Quadro 18 – Contratos com maior risco à Reitoria do IFSC.

Terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra
Limpeza, portaria, vigilância
Com terceirizados
Obras

Fonte: Dados primários do questionário.

Assim, foram informadas as seguintes respostas, classificadas pela quantidade de ocorrência:

Quadro 19 – Contratos com maior risco aos *Campi* do IFSC, por ocorrência.

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA	1
LIMPEZA	1
OBRAS	1
PORTARIA	1
VIGILÂNCIA	1
COM TERCEIRIZADOS	1

Fonte: Dados primários do questionário.

Embora tenha ocorrido uma ocorrência para cada um dos serviços, observa-se nitidamente que o maior risco observado é por serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, corroborando com o que já havia sido observado pelos respondentes dos *Campi*/Reitoria.

Já as respostas para os contratos com maior risco para o IFSC, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 20 – Contratos com maior risco ao IFSC.

Terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra
Limpeza, portaria, vigilância
Obras
Obras

Fonte: Dados primários do questionário.

Classificando as respostas por quantidade de ocorrência, assim fica o quadro:

Quadro 21 – Contratos com maior risco ao IFSC, por ocorrência.

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
OBRAS	2
DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA	1
LIMPEZA	1
PORTARIA	1
VIGILÂNCIA	1

Fonte: Dados primários do questionário.

Já para o IFSC, observa-se uma maior preocupação com os contratos de obras, para posteriormente aparecer também serviços com dedicação exclusiva de mão de obra.

Ao verificar as respostas para os questionários aplicados aos públicos interno e externo, chega-se à conclusão de que os contratos com dedicação exclusiva de mão de obra são os que geram maior risco institucional e, assim, devem ter um melhor tratamento de forma a minimizar riscos na contratação e manutenção desses serviços.

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS MAPEADOS E NECESSIDADE DE MAPEAMENTO DOS DEMAIS

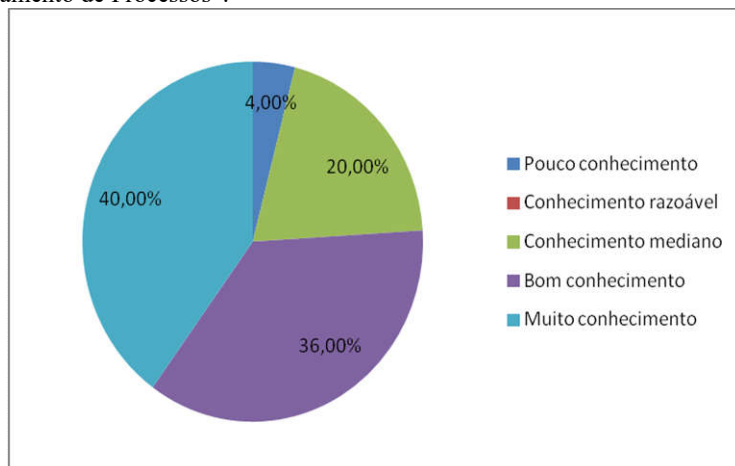
Neste tópico se busca chegar ao objetivo “b” – verificar processos de contratos já mapeados e mapear os demais – para isto, além da verificação também foram incluídos nos dois questionários aplicados de forma a verificar o quanto se conhecia sobre o tema “mapeamento de processos” em que os respondentes assim afirmaram ter conhecimento sobre o tema:

Quadro 22 – Conhecimento do termo “Mapeamento de Processos”.

Mapeamento de processos	Pouco conhecimento	Conhecimento razoável	Conhecimento mediano	Bom conhecimento	Muito conhecimento
Público Externo	4%	0%	20%	36%	40%
Público Interno	0%	0%	25%	75%	0%

Fonte: Dados primários do questionário.

Figura 13 – Percepção do público externo quanto ao conhecimento do termo “Mapeamento de Processos”.



Fonte: Dados primários do questionário.

Com isso, pode ser observado que o termo “mapeamento de processos” é bem conhecido por quase todos os respondentes, tendo apenas uma resposta (4%) em que foi marcado como “Pouco conhecimento”.

Após o questionamento acima, para quem responde na faixa entre “Conhecimento razoável” e “Muito conhecimento” mais três perguntas sobre o tema mapeamento de processos, mais diretamente ligados à Coordenadoria de Contratos ou ao conhecimento mais específico sobre mapeamento de processos.

No primeiro questionamento foi perguntado “O quanto auxiliaria o seu trabalho se os processos da Coordenadoria de Contratos estivessem todos mapeados?”. Então foram obtidas as seguintes informações:

Quadro 23 – Importância do mapeamento de processos da Coordenadoria de Contratos para seu trabalho.

Importância do mapeamento de processos da Coordenadoria de Contratos para o seu trabalho	Pouca importância	Não muito importante	Importância razoável	Bastante importante	Muito importante
Público Externo	0%	0%	0%	16,67%	83,33%
Público Interno	0%	0%	25%	0%	75%

Fonte: Dados primários do questionário.

Dessa forma, verifica-se que para tanto para a equipe de contratos, que está com o trabalho no dia a dia, quanto para o público externo à Coordenadoria de Contratos é muito importante. Com essas respostas é nítida a necessidade de se mapear os processos de contratos.

Ainda, na segunda pergunta aplicada quanto ao mapeamento de processos, foi verificado sobre o conhecimento da existência de processos mapeados da Coordenadoria de Contratos e foram obtidas as seguintes respostas:

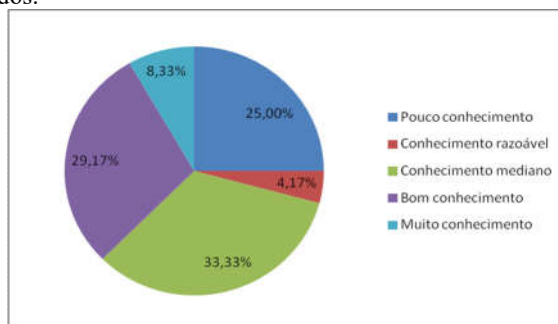
Quadro 24 – Conhecimento sobre processos da Coordenadoria de Contratos já mapeados.

Conhecimento sobre processos da Coordenadoria de Contratos já mapeados	Pouco conhecimento	Conhecimento razoável	Conhecimento mediano	Bom conhecimento	Muito conhecimento
Público Externo	25%	4,17%	33,33%	29,17%	8,33%
Público Interno	0%	0%	50%	50%	0%

Fonte: Dados primários do questionário.



Figura 14 – Conhecimento sobre processos da Coordenadoria de Contratos já mapeados.



Fonte: Dados primários do questionário.

Neste ponto, pode-se verificar um equilíbrio nas respostas, mas que chega a ser preocupante quando 25% destas respostas apontam ter pouco conhecimento. Dessa forma, é verificada a necessidade de apresentação de onde se encontram os processos mapeados.

No terceiro e último questionamento referente ao mapeamento de processos para quem tinha algum conhecimento sobre ele, foi indagado quanto ao conhecimento da estrutura de um mapeamento de processos, em que obtiveram as seguintes respostas:

Quadro 25 – Conhecimento sobre estrutura de mapeamento de processos.

Conhecimento sobre estrutura de mapeamento de processos	Pouco conhecimento	Conhecimento razoável	Conhecimento mediano	Bom conhecimento	Muito conhecimento
Público Externo	4,17%	12,5%	33,33%	33,33%	16,67%
Público Interno	0%	25%	75%	0%	0%

Fonte: Dados primários do questionário.

Com base nas respostas fornecidas na pergunta acima, pode-se verificar que não haverá problema de nenhuma das partes em compreender o conteúdo do mapeamento dos processos quando

disponibilizados na página específica em que constam os processos das mais diversas áreas do IFSC.

Reestabelecendo a verificação dos processos mapeados da Coordenadoria de Contratos, foi consultada a página da Coordenadoria de Processos e Normas, da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), que disponibiliza seis endereços de acesso aos mapeamentos de processos institucionais. Cada um desses endereços é dedicado às Pró-Reitorias e Gabinete, em que constam os processos já verificados com cada uma dessas áreas:

- Gabinete da Reitoria:  
<http://cpn.ifsc.edu.br/bpm/GABINETE/#list>;
- Pró-Reitoria de Administração (PROAD):  
<http://cpn.ifsc.edu.br/bpm/PROAD/#list>;
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN): <http://cpn.ifsc.edu.br/bpm/PRODIN/#list>;
- Pró-Reitoria de Ensino (PROEN):  
<http://cpn.ifsc.edu.br/bpm/PROEN/#list>;
- Pró-Reitoria de Relações Externas (PROEX):  
<http://cpn.ifsc.edu.br/bpm/PROEX/#list>;
- Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPi): <http://cpn.ifsc.edu.br/bpm/PROPPi/#list>.

Por esse estudo ter como foco os processos institucionais referentes à Coordenadoria de Contratos, que é parte integrante da PROAD, foi consultado apenas o endereço específico daquela Pró-Reitoria. Assim, foi verificada naquela página a existência de apenas um processo mapeado, denominado “Firmar contrato”, disponível no Anexo B.

Então foi iniciado o procedimento de conferência do processo mapeado, em que foi constatou-se estar desatualizado devido a existência de uma etapa que foi substituída pelo MPDG, pois não se elabora mais cronograma do contrato dentro do SIASG, mas sim, cadastra-se cronograma de empenho, após a inclusão do contrato no sistema.

Tendo em vista todos os contratos, independentemente do risco verificado, seguirem ritos semelhantes – em que no seu início é firmado, podendo ser alterado durante sua vigência, seja por adição ou supressão de valores, seja por renovação, ou mesmo reajustado/repactuado, bem como pode ser aberto processo administrativo contra a empresa contratada, chegando até a possibilidade de rescisão – foram elencadas

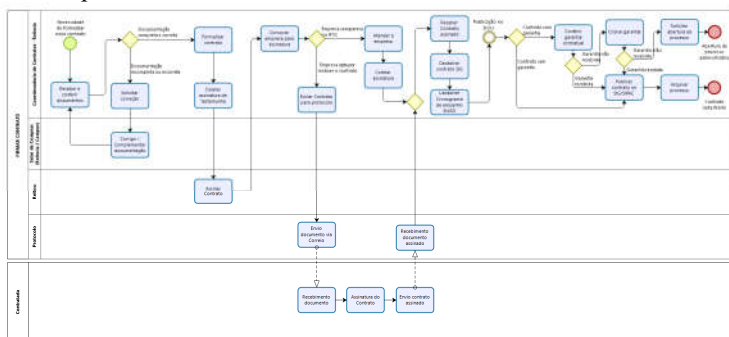
essas necessidades de estabelecimento de mapeamento dos processos que abrangem os contratos como um todo.

Assim, foi verificada a necessidade, além da atualização do processo “Firmar contrato”, de mapeamento dos seguintes processos de contratos:

- Abertura de processo administrativo contra empresas;
- Repactuação/Reajuste de contrato;
- Aditivo de Obras (de prazo e /ou de valor);
- Alteração de dados contratuais;
- Fornecimento de atestado de capacidade técnica;
- Renovação contratual;
- Rescisão Contratual;
- Supressão contratual;
- Adição contratual.

Dessa forma, a atualização do processo Firmar Contrato pode ser ilustrada pela figura 15, que também está disposto no Apêndice D para uma melhor visualização, e será explicado a seguir:

Figura 15 – Mapeamento do Processo “Firmar Contrato”



Fonte: Produzido pelo autor.

O processo firmar contrato ocorre a partir da necessidade de formalização de novo contrato, que ocorre após a homologação de um processo licitatório. Assim, a área que homologou o certame deve encaminhar a documentação completa para a formalização. Caso exista falta ou erro em algum documento, é devolvido para aquela área de forma a corrigir os problemas. A partir do momento do recebimento

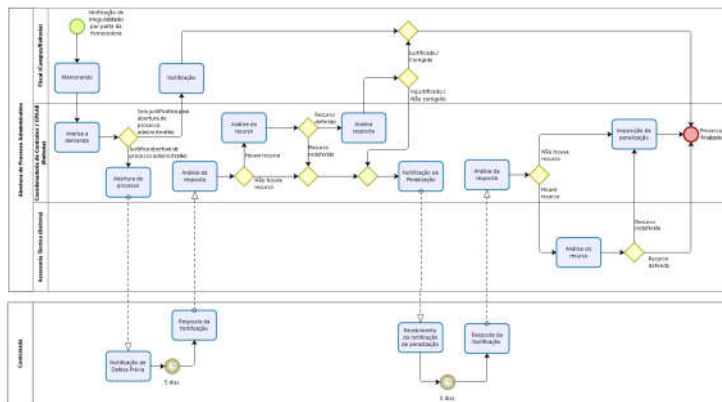
integral da documentação correta, o servidor responsável por sua redação assina o contrato na condição de testemunha e posteriormente encaminha-o para o Gabinete da Reitoria de forma a coletar a assinatura da Reitora.

Após o retorno do contrato assinado, é feita a convocação da empresa contratada para que assine o documento, que pode optar por buscar o contrato no IFSC ou solicitar o envio via correspondência. Com o retorno do contrato este é cadastrado nos sistemas institucionais (SIG e SIASG), em que é feita a publicação no Diário Oficial da União (DOU).

Após a publicação, se verifica se foi encaminhado pela empresa o comprovante de garantia contratual, caso exista, em que de forma geral é um depósito de 5% do valor total do contrato, que é utilizado para ressarcir algum caso de inadimplência por parte da empresa. Assim, caso tenha sido recebida a garantia ou não haver cláusula que verse sobre garantia, o contrato é publicado dentro do sistema SIG e o processo é arquivado. Caso a garantia não seja entregue, o processo do contrato será encaminhado para abertura de processo administrativo, que terá seu mapeamento explicado a seguir.

O mapeamento do processo “Abertura de Processo Administrativo contra empresas” pode ser verificado pela figura 16 ou mesmo no Apêndice E.

Figura 16 – Mapeamento do Processo “Abertura de Processo Administrativo contra empresas”



A abertura de um processo administrativo contra empresas parte da verificação de alguma irregularidade realizada pela empresa contratada. A partir disso, é enviado um Memorando para a Comissão de Processos Administrativos para Apuração de Responsabilidades (CPAAR) que centraliza o funcionamento na Coordenadoria de Contratos. A referida comissão analisa a demanda e verifica se há justificativa suficiente para abertura de processo administrativo. Caso não exista justificativa é encaminhado ao demandante informando que é desnecessária a abertura desse tipo de processo.

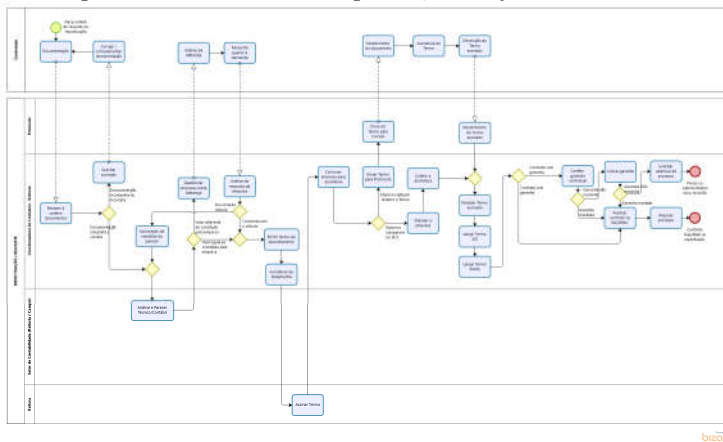
Existindo justificativa para abertura, é iniciado um processo administrativo e é encaminhada para a empresa contratada uma notificação de defesa prévia, em que a empresa tem cinco dias úteis para responder. Caso tenha ocorrido recurso, este é analisado e caso o recurso da empresa seja deferido a resposta é analisada para verificar quais ações a empresa informou que tomará para corrigir o problema. Caso seja justificado o ocorrido ou o problema resolvido se encerra o processo.

Se a resposta foi considerada injustificada ou mesmo se a empresa não cumpriu com as ações de correção do problema, o processo segue o mesmo trâmite caso o recurso tivesse sido indeferido ou mesmo se não houve recurso por parte da empresa, que é o encaminhamento de notificação de penalização para a empresa em que esta tem cinco dias úteis para resposta quanto a essa segunda notificação.

Novamente é verificada a resposta da empresa, que pode ter ou não encaminhado recurso quanto a essa segunda notificação. Esse recurso nessa segunda instância é analisado pela Assessoria Técnica, vinculada ao Gabinete da Reitoria. Caso tenha ocorrido recurso e este tenha sido deferido, se encerra o processo. Mas, se não houve recurso ou o recurso encaminhado tenha sido indeferido, é feita a imposição de penalização, que pode ser multa, rescisão do contrato ou mesmo a proibição de licitar com a administração por certo período de tempo.

O processo “Repactuação/Reajuste de Contratos” mapeado pode ser observado na figura 16 ou então no Apêndice F.

Figura 17 – Mapeamento do Processo “Repactuação/Reajuste de Contratos”



Fonte: Produzido pelo autor.

O reajuste ou repactuação de um contrato parte do interesse da contratada em solicitá-lo. Para isso deve apresentar toda documentação comprobatória que será analisada pela Coordenadoria de Contratos que poderá solicitar adequação desses documentos e empresa.

Com a documentação completa é encaminhada tal solicitação ao setor contábil existente no Campus em que o serviço é efetivado ou na Reitoria, caso o contrato seja executado na Reitoria ou em algum Campus que não possua um contador, de forma que seja emitido um Parecer Técnico-Contábil.

Após o recebimento do parecer, é verificado se existe divergência nos valores entre o documento do contador do IFSC e o encaminhado pela empresa. Caso exista diferença, a contratada é questionada quanto à diferença apresentada. Se a empresa discorda do cálculo, são encaminhados os motivos de discordância para o contador, de forma que faça um novo parecer. Essa parte do fluxo pode transcorrer várias vezes até que a empresa e o setor contábil entrem em consenso.

Havendo concordância dos cálculos da empresa e do setor contábil, ou mesmo se o valor apresentado pelo contador e da empresa sejam iguais, é emitido um Termo de Apostilamento, que é assinado pelo servidor que o redigiu na condição de testemunha e é encaminhado para assinatura da Reitoria.

Após o retorno do contrato assinado, é feita a convocação da empresa contratada para que assine o documento, que pode optar por buscar o contrato no IFSC ou solicitar o envio via correspondência. Com



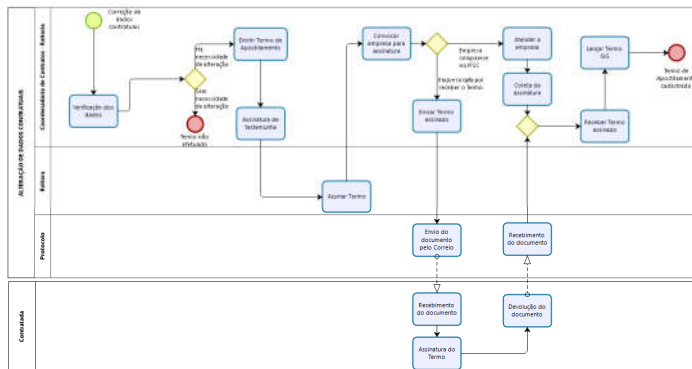
responsável por sua redação emite uma minuta de Termo Aditivo e remete à Pró-Reitoria de Administração, para que possa dar encaminhamento do processo para análise jurídica por parte da Procuradoria Geral Federal (PGF). Caso o parecer seja negativo quanto à aprovação da minuta, o Termo Aditivo não é emitido e a obra deve ser finalizada no prazo ou no valor previamente estabelecido. Caso tenha sido aprovado, o servidor responsável pela sua redação assina o Termo Aditivo na condição de testemunha e posteriormente encaminha-o para o Gabinete da Reitoria de forma a coletar a assinatura da Reitora.

Após o retorno do Termo Aditivo assinado, é feita a convocação da empresa contratada para que assine o documento, que pode optar por buscar esse termo no IFSC ou solicitar o envio via correspondência. Com o retorno do contrato este é cadastrado nos sistemas institucionais (SIG e SIASG), em que é feita a publicação no Diário Oficial da União (DOU).

Após a publicação, se verifica se foi encaminhado pela empresa o comprovante das garantias contratuais. Assim, caso tenha sido recebida a garantia ou não haver cláusula que verse sobre garantia, o Termo Aditivo é publicado dentro do sistema SIG e o processo é arquivado. Caso as garantias não sejam entregues, o processo do contrato será encaminhado para abertura de processo administrativo, cujo mapeamento já foi descrito anteriormente.

O processo “Alteração de dados contratuais” teve seu mapeamento realizado e pode ser observado na figura 19 ou mesmo no Apêndice H e passa a ser explicado nas linhas abaixo.

Figura 19 – Mapeamento do Processo “Alteração de dados contratuais”





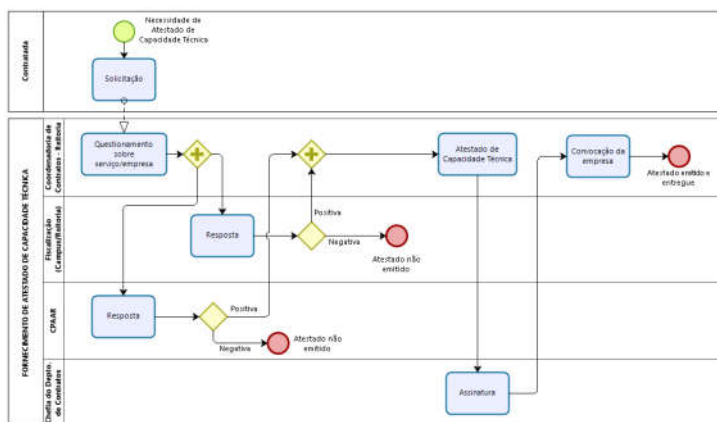
A alteração de dados contratuais parte da necessidade de correção de alguma informação incorreta em um contrato ou em termos aditivos ou de apostilamento. Para tanto a Coordenadoria de Contratos verifica se aquela informação tem necessidade ou não de alteração e caso não exista necessidade de alteração não é disponibilizado nenhuma documentação quanto a esse assunto.

Assim, se houver a necessidade de alteração, a Coordenadoria de Contratos emite um Termo de Apostilamento e o servidor que redigiu o Termo assina como testemunha e posteriormente encaminha para assinatura da Reitora.

Com o retorno do documento assinado, a contratada é convocada para assinatura, tendo a possibilidade de buscar esse termo no IFSC ou solicitar o encaminhamento via correspondência. Após a assinatura por parte da empresa, o documento é recebido e lançado no sistema SIG.

O processo mapeado “Fornecimento de atestado de capacidade técnica” está disponibilizado na figura 20, bem como no Apêndice I e será explicado nas linhas abaixo.

Figura 20 – Mapeamento do Processo “Fornecimento de atestado de capacidade técnica”



Fonte: Produzido pelo autor.

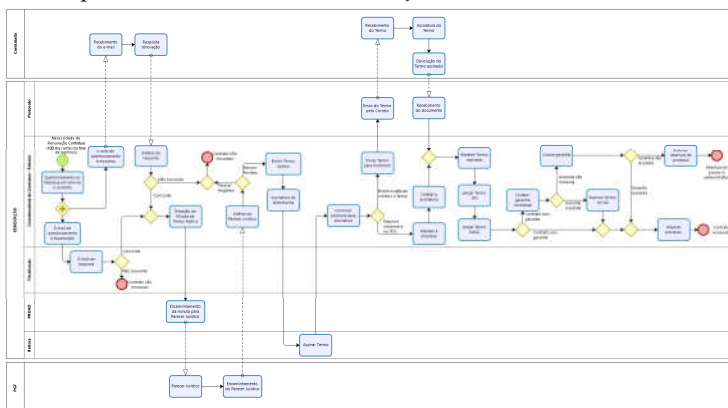
Quando a empresa contratada necessita de atestado de capacidade técnica quanto a seus serviços realizados na instituição, esta deve solicitar à Coordenadoria de Contratos, que questiona à fiscalização do

contrato, bem como à CPAAR quanto à execução dos serviços e se existe algum tipo de processo administrativo contra a solicitante.

Caso exista algum tipo de problema que seja mencionado por alguma das partes, o atestado não é emitido. Assim, se os serviços estiverem ser devidamente realizados e não ocorrer qualquer processo administrativo contra a empresa, é redigido o atestado de capacidade técnica e este documento é assinado pela chefia do Departamento de Contratos. Após a assinatura, a empresa é convocada para retirar o atestado.

No mapeamento do processo “Renovação contratual” que encontra-se disposto na figura 21, bem como no Apêndice J, a descrição deste estará estabelecida após a representação gráfica.

Figura 21 – Mapeamento do Processo “Renovação Contratual”



bizzagi

Fonte: Produzido pelo autor.

Quando decorridos cem dias antes do final da vigência dos contratos, tanto os fiscais dos contratos quanto as empresas contratadas são questionadas quanto ao interesse na renovação dos contratos. Quando alguma das partes não tem interesse na renovação do contrato, o contrato não é renovado e todas as partes, bem como a área de compras da Reitoria, são informadas sobre a não renovação contratual.

Havendo interesse das duas partes, é redigida a minuta do Termo Aditivo e o servidor responsável por sua redação remete a minuta à Pró-Reitoria de Administração, para que possa dar encaminhamento do processo para análise jurídica por parte da Procuradoria Geral Federal (PGF). Caso o parecer seja negativo quanto à aprovação da minuta, o



A necessidade de rescisão contratual tem início em alguma necessidade verificada pela Coordenadoria de Contratos do IFSC, seja por interesse da empresa ou mesmo por parte da instituição. A partir do conhecimento da necessidade de rescisão, é encaminhada notificação para a contratada. Após a resposta, caso no contrato não conste cláusula de garantia contratual, este é encaminhado para a emissão do termo de rescisão. O processo segue o mesmo trâmite, no caso do contrato ter garantia, mas não ter nenhum tipo de pendência.

Já nos casos em que exista cláusula de garantia e pendências, então são notificadas a fiscalização, para encaminhar o bloqueio de pagamento à empresa, bem como a própria empresa, para qual é solicitada a resolução das pendências em aberto.

No caso de haver resolução das pendências por parte da empresa, os pagamentos são liberados e é encaminhada a emissão do termo de rescisão. Contudo, se não houver ocorrido a resolução do problema, além do bloqueio do pagamento, pode ser solicitada a liberação do uso da garantia, de maneira a efetuar a restituição de eventuais problemas financeiros causados pela contratada. Após isso, é emitido o termo de rescisão. Assim que o termo é redigido, o servidor responsável assina o documento na condição de testemunha e o encaminha para assinatura da Reitora.

Após o retorno do Termo de rescisão assinado, é feita a convocação da empresa contratada para que assine o documento, que pode optar por buscar esse termo no IFSC ou solicitar o envio via correspondência. Com o retorno do termo este é cadastrado nos sistemas institucionais (SIG e SIASG), em que é feita a publicação no Diário Oficial da União (DOU). Dessa forma o contrato estará rescindido na data informada no Termo Aditivo.

Nos próximos parágrafos serão apresentados os mapeamentos dos processos de Supressão e Adição Contratual. Estes dois processos seguem o mesmo rito, porém com uma única diferença, tendo em vista previsão legal, pois em no processo de supressão, disposto na figura 23 e também no Apêndice L, se o valor a ser suprimido ultrapassar os 25% do valor inicial do contrato com as atualizações monetárias, pode ser efetivada a supressão.



e, caso verifique documentação incompleta ou incorreta, devolve à fiscalização de forma a adequar a documentação à demanda solicitada. Com a documentação completa e correta, encaminha-se o pedido à área contábil do Campus/Reitoria, que procede com a análise e parecer contábil.

Ao receber o documento do setor contábil, a Coordenadoria de Contratos faz a conferência e, caso seja superior a 25% do valor inicial atualizado, se for uma situação de adição, encerra-se o processo, devido à previsão legal. Se for supressão, o parecer contábil é encaminhado à contratada para análise e questiona se há interesse na supressão naquele montante. Se a empresa não aceitar, encerra-se o processo.

No caso de aceitação da supressão superior a 25%, a partir desse ponto os processos de adição ou supressão seguem o mesmo rito, tanto para adições ou supressões abaixo de 25%, inicia-se a redação da minuta do termo aditivo, que é enviada à Pró-Reitoria de Administração, para encaminhamento à Procuradoria Geral Federal, de modo a fornecer parecer jurídico quanto à legalidade do termo aditivo.

Caso o parecer seja negativo quanto à aprovação da minuta, o contrato não é aditivado/suprimido e encerra-se o processo. Caso tenha sido aprovado, o servidor responsável pela sua redação assina o Termo Aditivo na condição de testemunha e posteriormente encaminha-o para o Gabinete da Reitoria de forma a coletar a assinatura da Reitora.

Após o retorno do Termo Aditivo assinado, é feita a convocação da empresa contratada para que assine o documento, que pode optar por buscar esse termo no IFSC ou solicitar o envio via correspondência. Com o retorno do termo este é cadastrado nos sistemas institucionais (SIG e SIASG), em que é feita a publicação no Diário Oficial da União (DOU).

#### 4.4 PROPOSIÇÃO DE PROCESSOS PARA O APRENDIZADO INSTITUCIONAL COM BASE NOS CONHECIMENTOS SOBRE CONTRATOS

No desenvolvimento deste tópico se procura completar o objetivo “c” – propor processos para o aprendizado institucional com base nos conhecimentos sobre contratos, visando o aperfeiçoamento das práticas institucionais. Assim, o público-alvo, interno (Chefe do Departamento de Contratos e equipe da Coordenadoria de Contratos) e externo (Chefes DAM, Diretor CERFEaD, Diretor de Administração e Pró-Reitora de Administração), foram questionados sobre conhecimentos sobre termos

utilizados na gestão de contratos; armazenamento, aplicação, compartilhamento e transferência do conhecimento; padronização dos trabalhos.

Assim, foi disponibilizado primeiramente um questionamento sobre expressões utilizadas na gestão de contratos. As respostas pelo público externo foram assim encaminhadas:

Quadro 26 – Conhecimento sobre expressões utilizadas nos contratos por parte do público externo.

Conhecimento sobre expressões utilizadas nos contratos	Pouco conhecimento	Conhecimento razoável	Conhecimento mediano	Bom conhecimento	Muito conhecimento
Contrato Administrativo	0%	0%	12%	48%	40%
Dedicação exclusiva de mão de obra	0%	0%	24%	40%	36%
Mapeamento de Riscos	12%	16%	28%	36%	8%
Condições de Habilitação	4%	16%	32%	32%	16%
Garantia Contratual	4%	16%	40%	28%	12%
Parecer e Análise Contábil	12%	8%	32%	28%	16%
Parecer e Análise Jurídico	16%	8%	32%	28%	16%
Renovação contratual com orçamento	8%	8%	36%	32%	16%
Renovação contratual sem orçamento	8%	0%	36%	28%	12%
Aditivo de prazo	8%	0%	32%	20%	40%
Aditivo de valor	4%	12%	24%	28%	32%
Reajuste	4%	12%	28%	28%	28%
Reequilíbrio Econômico Financeiro	12%	0%	36%	28%	24%
Repactuação	4%	0%	20%	44%	32%
Supressão	4%	4%	28%	24%	40%
Penalização	4%	0%	20%	36%	40%
Rescisão Amigável	4%	8%	36%	16%	36%
Rescisão Unilateral	4%	8%	24%	28%	36%
Atestado de Capacidade	4%	0%	16%	44%	36%

Técnica					
Gestor do Contrato	4%	0%	16%	44%	36%
Fiscal Administrativo	0%	4%	12%	40%	44%
Fiscal Técnico	4%	0%	12%	40%	44%
Fiscal Setorial	24%	12%	24%	24%	16%
Fiscalização pelo público usuário	4%	20%	20%	28%	28%
Fiscal Suplente ou Substituto	4%	4%	20%	24%	48%

Fonte: Dados primários do questionário.

Observa-se pelas respostas que dentre todas as expressões utilizadas pela área de contratos, apareceram as seguintes respostas como com maior incidência na opção “Pouco conhecimento”: Fiscal Setorial (24%); Parecer e análise jurídico (16%); Mapeamento de Riscos, Parecer e análise contábil e Reequilíbrio Econômico Financeiro (12%). Já os termos com maior incidência entre Bom ou muito conhecimento, aparecem as expressões: Contrato Administrativo (88%), Fiscal Administrativo e Fiscal Técnico (84%), Gestor do Contrato (80%), Dedicção Exclusiva de Mão de Obra (76%) e Fiscal Suplente ou Substituto (72%).

Assim, com estas respostas, pode-se verificar em que áreas podem ser necessárias ações de capacitação dos servidores nos *Campi* de forma a aumentar seus conhecimentos na área de contratos públicos.

Já para a equipe lotada no Departamento/Coordenadoria de Contratos, as repostas sobre os mesmos conhecimentos ficaram dispostas:

Quadro 27 – Conhecimento sobre expressões utilizadas nos contratos por parte do público interno.

Conhecimento sobre expressões utilizadas nos contratos	Pouco conhecimento	Conhecimento razoável	Conhecimento mediano	Bom conhecimento	Muito conhecimento
Contrato Administrativo	0%	0%	25%	25%	50%



Dedicação exclusiva de mão de obra	0%	0%	25%	25%	50%
Mapeamento de Riscos	0%	0%	50%	50%	0%
Condições de Habilitação	0%	0%	50%	0%	50%
Garantia Contratual	0%	0%	25%	25%	50%
Parecer e Análise Contábil	0%	0%	0%	75%	25%
Parecer e Análise Jurídico	0%	0%	0%	50%	50%
Renovação contratual com orçamento	0%	0%	25%	25%	50%
Renovação contratual sem orçamento	0%	0%	25%	25%	50%
Aditivo de prazo	0%	0%	0%	75%	25%
Aditivo de valor	0%	0%	0%	75%	25%
Reajuste	0%	0%	0%	75%	25%
Reequilíbrio Econômico Financeiro	0%	0%	0%	75%	25%
Repactuação	0%	0%	0%	75%	25%
Supressão	0%	0%	0%	75%	25%
Penalização	0%	0%	25%	25%	50%
Rescisão Amigável	0%	0%	0%	50%	50%
Rescisão Unilateral	0%	0%	0%	75%	25%
Atestado de Capacidade Técnica	0%	0%	0%	75%	25%
Gestor do Contrato	0%	0%	0%	50%	50%
Fiscal Administrativo	0%	0%	0%	50%	50%
Fiscal Técnico	0%	0%	0%	50%	50%
Fiscal Setorial	0%	0%	0%	50%	50%
Fiscalização pelo público usuário	0%	0%	0%	50%	50%
Fiscal Suplente ou Substituto	0%	0%	0%	50%	50%

Fonte: Dados primários do questionário.

Tendo em vista as respostas fornecidas, verifica-se que a equipe da Coordenadoria de contratos, juntamente com o Chefe do Departamento de Contratos, por vivenciarem o dia a dia dos contratos, não houve qualquer resposta com as expressões “Pouco conhecimento” ou “Conhecimento razoável”, podendo ser necessário um reforço de conhecimento para as expressões em que ocorreram a incidência de “Conhecimento mediano”.

Posteriormente os dois públicos foram questionados quanto à rapidez no atendimento das demandas por parte da Coordenadoria de Contratos, em que houve as seguintes respostas:

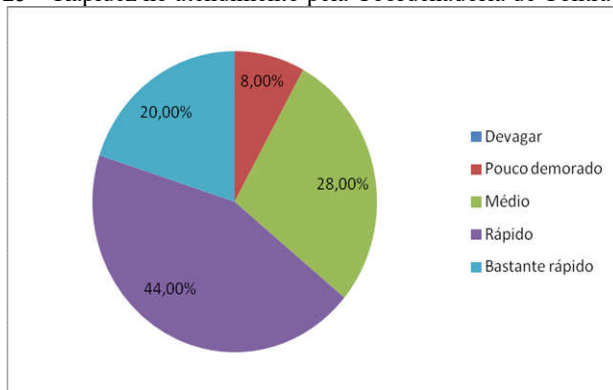
Quadro 28 – Rapidez no atendimento pela Coordenadoria de Contratos.

Atendimento prestado pela Coordenadoria de Contratos	Devagar	Pouco demorado	Médio	Rápido	Bastante rápido
Público Externo	0%	8%	28%	44%	20%
Público Interno	0%	0%	25%	0%	75%

Fonte: Dados primários do questionário.

Com as respostas, observa-se que o atendimento, na sua maioria se dá nas faixas de “Médio” a “Bastante rápido”, o que demonstra agilidade da equipe para resposta das demandas, visto também que não houve incidência na opção “Devagar”.

Figura 25 – Rapidez no atendimento pela Coordenadoria de Contratos.



Fonte: Dados primários do questionário.

Assim, para saber se as respostas fornecidas pela área são retidas para aumento do conhecimento pelo público externo, foi efetuado o questionamento se estas respostas são armazenadas em algum repositório para consultas posteriores, em que se obteve o seguinte resultado:

Quadro 29 – Armazenamento das respostas em repositório

Armazenamento das respostas em repositório	Sim	Não
Público Externo	28%	72%
Público Interno	75%	25%

Fonte: Dados primários do questionário.

Para as respostas que tiveram a resposta “Sim”, foi aberta a opção de informar quais repositórios são utilizados. Para o público externo foram verificadas as respostas abaixo:

Quadro 30 – Tipo de repositório utilizado pelo público externo.

E-mail
Arquivos digitais
Uma pasta virtual no e-mail do contratos
E-mail do Departamento ou Coordenadoria
Pastas compartilhadas
Email contratos do <i>Campus</i>
Pasta na rede
Arquivo físico com orientações
Os questionamentos mais relevantes são incluídos no livro de ocorrências do SIPAC
Pasta compartilhada entre os fiscais.
As orientações e recomendações enviadas independente de questionamentos são disponibilizadas em pasta pública para os servidores.

Fonte: Dados primários do questionário.

Quanto à quantidade de ocorrência das respostas, ficaram assim classificadas:

Quadro 31 – Tipo de repositório utilizado pelo público externo, por ocorrência.

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
Arquivos digitais/Pasta compartilhada	6
E-mail	4
SIPAC	1

Fonte: Dados primários do questionário.

Já nas respostas da equipe do público interno, apareceram as respostas abaixo:

Quadro 32 – Tipo de repositório utilizado pelo público interno.

Atualmente desenvolvemos a FAQ para o departamento de contratos e estamos em fase de testes e aprimoramentos
--

E-mail
SIPAC
E-mail

Fonte: Dados primários do questionário.

Ao classificar as respostas pelas quantidades de ocorrência de respostas, assim fica o quadro:

Quadro 33 – Tipo de repositório utilizado pelo público interno, por ocorrência.

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
E-mail	2
FAQ	1
SIPAC	1

Fonte: Dados primários do questionário.

As fontes mais utilizadas como repositório pelos entrevistados em geral foram pastas compartilhadas/arquivos digitais ou e-mail. Esses instrumentos ao serem utilizados como repositório de informações não demonstram facilidade na busca dessas informações, bem como tem limitações para a disseminação do conhecimento estruturado.

Assim, os respondentes foram perguntados sobre a possibilidade de ocorrer um mesmo questionamento mais de uma vez, foi assim respondido. Essa resposta só foi possível para quem respondeu “Não” quanto ao uso de repositórios.

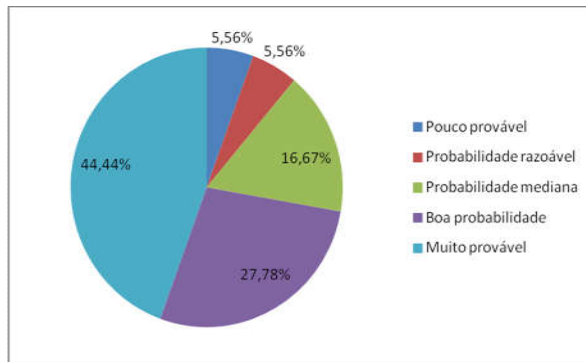
Quadro 34 – Probabilidade de encaminhamento de uma demanda mais de uma vez.

Probabilidade de encaminhamento de uma demanda mais de uma vez	Pouco provável	Probabilidade razoável	Probabilidade mediana	Boa probabilidade	Muito provável
Público Externo	5,56%	5,56%	16,67%	27,78%	44,44%
Público Interno	0%	0%	0%	100%	0%

Fonte: Dados primários do questionário.

Nessa questão, pode ser verificada que existe uma percepção de todos os públicos quanto à possibilidade de ocorrer mais de uma vez uma mesma demanda, no caso de não haver um repositório de conhecimentos adequado disponível às pessoas.

Figura 26 – Percepção do público externo quanto à possibilidade de encaminhamento da mesma demanda mais de uma vez.



Fonte: Dados primários do questionário.

Então foi indagado aos participantes da pesquisa se, no caso da ausência de um servidor, por qualquer motivo, os conhecimentos obtidos por aquele servidor que não estará presente por um período em seu ambiente de trabalho são repassados para outro servidor que fará suas atividades pelo período da ausência.

Quadro 35 – Conhecimentos de servidor que estará ausente são transmitidos?

Conhecimentos de servidor que estará ausente são transmitidos?	Sim	Não
Público Externo	80%	20%
Público Interno	100%	0%

Fonte: Dados primários do questionário.

Assim, é observado que existe um cuidado com a transmissão do conhecimento pela maioria do público respondente da pesquisa. Mesmo assim, é preocupante que em 20% do público externo talvez não haja a percepção da importância do compartilhamento do conhecimento quando da ausência de um servidor. Em complemento a essa pergunta, os respondentes foram inquiridos se os conhecimentos ficam registrados em algum repositório, de forma que possa ser novamente consultado.

Vale explicar no contexto dessa pergunta que a opção “Não aplicável” apareceu, pois para quem respondeu “Não” para a pergunta anterior não tinha a possibilidade de acessar essa questão.

Quadro 36 – Conhecimentos transmitidos ficam em algum repositório?

Conhecimentos transmitidos ficam em repositório	Sim	Não	Não aplicável
Público Externo	28%	52%	20%
Público Interno	75%	25%	0%

Fonte: Dados primários do questionário.

Com as respostas do quadro acima, é observado que os conhecimentos repassados por servidores que se farão ausentes por algum motivo tem maior incidência em não serem repassados pelo público externo.

Quadro 37 – Tipo de repositório utilizado pelo público externo.

Pasta contratos no e-mail contratos do <i>Campus</i>
Ocorrências registradas no SIPAC
Arquivos locais do <i>Campus</i>
Pasta pública
Pasta compartilhada para cada contrato
Pasta física
E-mail do Departamento ou Coordenadoria
Pastas compartilhadas
E-mail
Pasta de cada contrato
Livro de ocorrência SIPAC
Pasta compartilhada entre a fiscalização

Fonte: Dados primários do questionário.

Assim, foram verificadas as seguintes respostas, classificadas pela quantidade de ocorrência:

Quadro 38 – Tipo de repositório utilizado pelo público externo, por ocorrência.

Resposta	Quantidade de ocorrências
Arquivos digitais/Pasta compartilhada	7
E-mail	3
SIPAC	2
Pasta física	1

Fonte: Dados primários do questionário.

Para o público interno, foram verificados os seguintes tipos de repositórios utilizados quando da ocorrência de ausência de um servidor, por quaisquer motivos.

Quadro 39 – Tipo de repositório utilizado no Departamento/Coordenadoria de Contratos.

E-mail
Manuais
SIPAC

Fonte: Dados primários do questionário.

Dessa forma as respostas foram diferentes, ocorrendo apenas uma vez para cada opção, conforme o quadro abaixo:

Quadro 40 – Tipo de repositório utilizado no contratos, por ocorrência.

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
E-mail	1
Manuais	1
SIPAC	1

Fonte: Dados primários do questionário.

Assim, nas respostas fornecidas pelos dois públicos, observa-se que, novamente houve a ocorrência de arquivos digitais ou pastas compartilhadas, seguidas do e-mail. Notadamente, para quaisquer dos dois tipos de repositório apresentados, não possui uma estruturação por temas e, ainda, por muitas vezes podem dificultar a busca de informações.

Continuando a pesquisa, de forma a obter a informação sobre a padronização de documentos para utilização nas atividades de contratos, foi questionado sobre a existência de modelos de documentos para este fim, em que foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 41 – Existe(m) no seu *Campus*/Reitoria modelo(s) de documentos para utilização nas atividades de contrato?

Modelos de documentos de atividades de contrato	Sim	Não
Público Externo	68%	32%
Público Interno	75%	25%

Fonte: Dados primários do questionário.

Com isso, pode ser percebido que existem em larga escala tanto nos *Campi*, quanto na Reitoria, a utilização de modelos de documentos, o que facilita a padronização das ações realizadas nestes locais. Assim,

houve o questionamento sobre a padronização desses documentos para os outros setores existentes nos *Campi/Reitoria*. A resposta “Não aplicável” ocorreu para aqueles que responderam “Não” para a existência de modelos de documentos.

Quadro 42 – Existe padronização de documentos de contratos no seu *Campus*?

Padronização de documentos de contratos	Sim	Não	Não aplicável
Público Externo	48%	20%	32%
Público Interno	75%	0%	25%

Fonte: Dados primários do questionário.

É observado nestas respostas dos *Campi/Reitoria* que, em sua maioria, existe uma falta de padronização ou a inexistência de modelos de documentos (52%). Já para os servidores da equipe de contratos, em sua maioria, verificam a existência de modelos de documentos e que tem padronização. Assim, para aqueles sujeitos da pesquisa que responderam “Sim” para a existência de modelos de documentos de contratos, foi questionado sobre a quantidade de documentos estão padronizados em seu *Campus/Reitoria*.

Quadro 43 – Quantidade de documentos de contratos padronizados.

Quantidade de documentos de contratos padronizados	Nenhum documento	Poucos documentos	Quantidade média de documentos	Muitos documentos	Todos os documentos
Público Externo	5,88%	11,76%	23,53%	35,29%	23,53%
Público Interno	0%	0%	0%	33,33%	66,67%

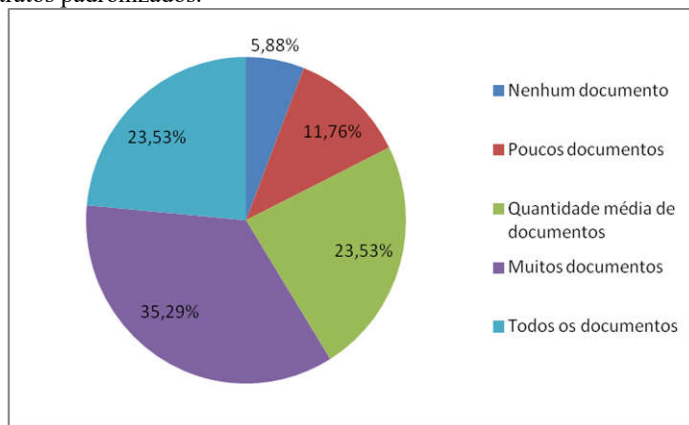
Fonte: Dados primários do questionário.

Aqui, foi demonstrado que na percepção do público que preencheu o questionário a quantidade de documentos padronizados de contratos está entre as faixas de “Quantidade média” até “Todos os documentos”, o que demonstra que ocorre com frequência o uso de modelos de documentos para a atividade de contratos, mas que existe a



provável necessidade de aumento da disponibilização de documentos padronizados.

Figura 27 – Percepção do público externo quanto à quantidade de documentos de contratos padronizados.



Fonte: Dados primários do questionário.

Então, foi perguntado a esses sujeitos da pesquisa sobre quais documentos não tem modelo específico. Pelo público interno, não foi informado nenhum documento que não tenha modelo específico. Já para o público externo, foram informados os documentos abaixo relacionados:

Quadro 44 – Documentos de Contratos sem padronização.

Planilhas de fiscalização que acompanham a medição
Planilha de controle do ponto dos colaboradores
Planilhas específicas de acompanhamento dos contratos: energia elétrica, água, impressoras, ar condicionado
Documentos para notificação da empresa
Notificação às empresas quanto ao não cumprimento dos prazos e qualquer condição prevista em edital
Renovação de contratos
Reclamações Internas
Check List da atividades que devem ser acompanhadas pelos fiscais e realizadas pelos terceirizados diariamente
Comunicação entre fiscais e prepostos ou empresas

Fonte: Dados primários do questionário.

Com essas informações, deverá ser encaminhada essa demanda ao Departamento de Contratos para averiguar a inexistência de padrão de documentação e sua posterior criação, ou mesmo para verificar a necessidade de padronizar documentos de uso específico.

Então, foi ainda questionado sobre o conhecimento de existência de manuais de sistemas de informação institucionais, que foi assim respondido:

Quadro 45 – Conhecimento de manuais de sistemas de informação institucionais.

Conhecimento de manuais de sistemas de informação institucionais	Pouco conhecimento	Conhecimento razoável	Conhecimento mediano	Bom conhecimento	Muito conhecimento
Público Externo	8%	16%	32%	36%	8%
Público Interno	0%	0%	50%	25%	25%

Fonte: Dados primários do questionário.

É observado que grande parte dos respondentes tem conhecimento entre médio e bom sobre a existência de manuais de sistemas de informações institucionais. Visto isso, foi perguntado se caso não encontra solução para suas demandas em algum manual, qual é procedimento utilizado, e foram verificadas as seguintes respostas por parte do público dos *Campus*/Reitoria:

Quadro 46 – Procedimentos utilizados quando não encontra solução para a demanda pelo público externo.

Consulta ao Depto de Contratos
Questiona-se o Depto ou Coord. de Contratos
Ligação para o departamento de contratos
Consulta os colegas de outros <i>Campus</i> ou Reitoria
Entro em contato com a coordenação de contratos ou com outros <i>Campus</i>
Utilizo de instruções já determinadas por outras instituições ou documentos legais
Ligo para o departamento de contratos
Abertura de chamado para suporte técnico (por exemplo, quando não

encontramos solução em problemas no sipac)
Ligo para Departamento responsável na Reitoria
Me reporto ao Departamento de Contratos
Entra em contato com o departamento de contratos da Reitoria
Exclusivamente por email ou contato telefônico junto ao Departamento de Contratos da reitoria
Contato com a Reitoria
Busca on line (legislação e outras fontes)
Entro em contato com o Departamento de Contratos
Enviamos email ao contratos
Busco as informações necessárias nos setores correlatos
Faço consulta aos setoriais internos e às vezes recorro aos setores da Reitoria
Entramos em contato com o Departamento de Contratos da Reitoria e contatos com os colegas dos outros <i>Campus</i>
Contato com o departamento contratos via mail ou telefone
Contato via e-mail para o departamento responsável
Entro em contato com a reitoria.

Fonte: Dados primários do questionário.

Ao classificar as respostas por quantidade de ocorrências, apresenta-se o seguinte quadro:

Quadro 47 – Procedimentos utilizados quando não encontra solução para a demanda pelo público externo, por ocorrência.

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
Contato com Coordenadoria/Departamento de Contratos	18
Consulta a colegas do mesmo <i>Campus</i> ou de outros <i>Campi</i>	5
Chamado Técnico	1
Documentos legais	1
Internet	1

Fonte: Dados primários do questionário.

É percebido que a primeira fonte de consulta utilizada pela maioria do público externo é o Departamento ou Coordenadoria de Contratos na Reitoria, ou mesmo consulta a colegas de mesmo ou de outro *Campus*. Assim, se faz a habitual necessidade de consulta ao Departamento ou Coordenadoria de Contratos.

Já para o público interno foram verificados os seguintes procedimentos:

Quadro 48 – Procedimentos utilizados quando não encontra solução para a demanda pelo público interno.

Busca na legislação e apanhados TCU e ou Internet de forma a buscar casos concretos na mesma linha para consulta
Questiono superiores
Pergunto aos colegas

Fonte: Dados primários do questionário.

Assim, é possível verificar que aos servidores do Departamento/Coordenadoria de Contratos, busca-se mais a solução interna, com questionamentos aos colegas/superiores e/ou consulta à legislação ou jurisprudência ou mesmo busca na internet. Então foi verificado se as soluções encontradas são registradas em algum repositório para posterior consulta e as respostas foram assim fornecidas:

Quadro 49 – As soluções ficam registradas em algum repositório?

Soluções são registradas em repositório	Sim	Não
Público Externo	12%	88%
Público Interno	50%	50%

Fonte: Dados primários do questionário.

Então foi perguntado aos servidores que optaram pela resposta “Sim” que informasse quais tipos de repositório são utilizados:

Quadro 50 – Repositórios utilizados para registrar soluções de problemas pelo público externo.

Pasta virtual
Cópias de e-mail
E-mail do Departamento ou Coordenadoria
Pastas compartilhadas
E-mail
Pasta de cada contrato

Fonte: Dados primários do questionário.

Quanto às respostas da equipe do público interno foram verificadas as seguintes:

Quadro 51 – Repositórios utilizados para registrar soluções de problemas pelo público interno.

E-mail
SIG/SIPAC

Fonte: Dados primários do questionário.

Assim, foi constatado que para qualquer tipo de necessidade de repositório, para a situação atual relativo à gestão de contratos, se verifica que a maioria utiliza e-mail ou pastas/arquivos compartilhados.

Então, para finalizar foi questionado se o público respondente tem conhecimento sobre algum tipo de repositório que consideraria ideal para a utilização. Ainda, caso a opção escolhida seja sim, se perguntou qual tipo de repositório considera ideal para a utilização. As respostas se deram da seguinte maneira:

Quadro 52 – Conhece algum tipo de repositório que considera ideal para utilização?

Conhecimento sobre repositórios a serem utilizados	Sim	Não
Público Externo	8%	92%
Público Interno	25%	75%

Fonte: Dados primários do questionário.

Com os dados informados, observa-se que não existe muito conhecimento sobre possíveis repositórios que podem ser utilizados. Mas quanto à informação de repositórios que considera ideal para uso, foi assim relatada pelos respondentes:

Quadro 53 – Repositórios utilizados para registrar soluções de problemas (Todos os respondentes).

FAQ
Documento compartilhado com perguntas e respostas frequentes

Fonte: Dados primários do questionário.

Com todas as respostas acima, foi observado que é necessário o aumento do aprendizado institucional, em que podem ocorrer através da prática de capacitações não somente entre os públicos-alvo deste estudo, mas também se estendendo aos servidores que assumem as fiscalizações de contratos em quaisquer *Campi* do IFSC.

Também é necessária uma política de disponibilização do conhecimento, em que pese ao servidor que se ausente por qualquer motivo a transferência dos seus conhecimentos, na medida do possível.

É indispensável também que se amplie a quantidade de documentos padronizados de forma a dar um formato único de ação em todo o IFSC.

Por fim, é imperiosa a criação de um repositório, preferencialmente online que permita disponibilizar o conhecimento,

dando maior agilidade nas respostas e evitando, ainda, por muitas vezes, o retrabalho.

#### 4.5 PROPOSTA

Busca-se com essa pesquisa que contribua para melhorar os processos de trabalho da Coordenadoria de Contratos, de forma a compreender melhor os conhecimentos tácitos e explícitos gerados, bem como haja adequação às normativas internas e externas ao IFSC como um todo.

Assim, a proposição de uma ferramenta adequada a uma gestão mais efetiva de contratos poderá possibilitar a criação de um padrão de execução dos trabalhos de maneira que possibilite a novos membros, sendo da Coordenadoria de Contratos ou de qualquer estrutura fora dela, compreender os fluxos e demandas existentes em um contrato, de forma a criar aprendizado organizacional.

É necessário também que essa ferramenta seja passível de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, de forma que a compreensão das demandas de trabalho ocorra independentemente da mudança das equipes, sejam elas de gestores, de fiscais ou mesmo de membros da Coordenadoria.

É indispensável que a ferramenta buscada tenha a possibilidade de se adequar em qualquer situação que ocorra mudanças de legislação, fluxos, pessoas ou quaisquer outras demandas que possam ser requisitadas.

Para buscar essa ferramenta foi consultada a página da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC – (<http://dtic.ifsc.edu.br/sistemas/>), de forma a verificar se havia algum sistema que suprisse tal necessidade.

A questão da verificação da existência de sistemas de informação institucionais para se adequar às demandas dos diversos setores do IFSC também se faz necessário pela prerrogativa de que, ao se incluir uma demanda de sistema de informação diferente dos disponibilizados pela DTIC, é inexorável a inclusão deste no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Tendo em vista não ter sucesso, em um primeiro momento, na verificação da existência de um sistema de informação que suprisse a necessidade da Coordenadoria de Contratos, houve uma conversa direta com os Analistas de Tecnologia da Informação daquela Diretoria, solicitando a possibilidade de algum sistema próprio do IFSC.

Em um primeiro momento foi sugerido um sistema de FAQ (Frequently Asked Questions ou perguntas mais frequentes), porém existiria a necessidade de compreensão da ferramenta e se esta auxiliaria no desenvolvimento dos objetivos propostos.

Dessa forma buscaram-se maiores informações sobre os processos de FAQ. Karan e Snajder (2017, p. 1, tradução do autor) assim conceituam FAQ “perguntas mais frequentes (FAQ) são coleções de documentos compostas de documentos de perguntas e respostas criadas manualmente”. Sobre a utilização de FAQ os autores ainda relatam que:

As FAQs fornecem uma maneira eficaz de representar informações e são particularmente populares entre empresas e agências fornecedoras de serviços em grande escala para apresentar informações prontamente disponíveis a seus clientes. (KARAN; SNAJDER, 2017 p. 1, tradução do autor).

Ainda sobre as FAQs, Rodrigo e Peñas (2017, p. 1) relatam que:

As FAQs tem atraído interesse generalizado dada a grande quantidade de documentos digitais e páginas da Web disponíveis nas últimas décadas. Os sistemas de controle de qualidade concentram-se em encontrar respostas exatas para questões formuladas em Linguagem Natural.. (RODRIGO; PEÑA, 2017 p. 1, tradução do autor)

Karan e Snajder (2017) relatam que um sistema FAQ fornece uma interface em linguagem natural para a consulta de um acervo de perguntas frequentes, pois com base na consulta de um usuário, o sistema produz uma lista de perguntas frequentes classificados por relevância. Os autores ainda apontam alguns recursos existentes nos sistemas de FAQ: 1) fornece aos clientes acesso eficiente a informações sobre produtos e serviços de uma empresa; 2) fornece aos funcionários de atendimento ao cliente acesso rápido aos acervos internos de FAQ, aumentando a qualidade e a eficiência do atendimento ao cliente; 3) permite a automação parcial de algumas tarefas de atendimento ao cliente, por exemplo, enviando respostas de e-mail automatizadas para as consultas de usuário mais comuns.

Com essas informações, houve a percepção de que esta poderia se apresentar como uma ferramenta plausível aos servidores interessados em utilizá-la, desde que bem alimentada, esta ferramenta vai de encontro aos objetivos dessa pesquisa, além de já nascer de um sistema existente no IFSC e ser gratuito e funcional.

Tendo em vista o pesquisador ter trabalhado entre 2007 e 2016 na Diretoria de Gestão de Pessoas, foi questionado à DTIC sobre a possibilidade da utilização do sistema de FAQ que estava disponível para os candidatos a concursos do IFSC (<https://concursos.ifsc.edu.br/faq/>).

Como aquele sistema em específico foi utilizado somente para o concurso, não haveria possibilidades de criação de uma FAQ naqueles moldes. Então, foi verificado que dentro do sistema de chamados já utilizados por alguns setores do IFSC, havia uma área de perguntas mais frequentes que poderia ser utilizada.

Dessa forma, foi solicitado acesso à ferramenta de forma a estruturar o sistema com informações pertinentes à gestão de contratos. Com isso, foi iniciado um período de testes em que se conseguiu inclusive estruturar um link para os processos mapeados disponíveis na página da Coordenadoria de Processos e Normas.

Assim, entendeu-se haver uma ferramenta gratuita, que já está disponível e que atende às necessidades do Departamento e Coordenadoria de Contrato que poderá ser utilizada como repositório de conhecimentos, que cumpre um papel de prover capacitação aos servidores da instituição, aumentando o conhecimento e aprendizagem institucionais.

#### **4.5.1 Produto Técnico**

O produto técnico desse trabalho é a ferramenta FAQ que está disponibilizado em <http://chamados.ifsc.edu.br/faq>, bem como se encontra em estruturação e possui 18 questionamentos conforme pode ser verificado na figura 28.



Figura 28 – Página inicial do sistema de FAQ.

INSTITUTO FEDERAL

» FAQ » Departamento de Contratos » Contratos

**Subcategorias**

NOME	COMENTARIO	SUBCATEGORIAS	ARTIGOS FAQ
Fiscalização	Fiscalização	0	0
Trâmite de Processos de Contratos	Processos de Contratos	0	0

**Artigos FAQ**

ID	TITULO	CATEGORIA
190024	Possibilidade de alterações contratuais em empresas inj. l	Departamento de Contratos - Contratos
190023	Possibilidade de penalização de empresa que descumpra inj. l	Departamento de Contratos - Contratos
190002	Repactuação - Contratos encerrados	Departamento de Contratos - Contratos
190006	Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS pelas empresas contratadas e a aplicação do Decreto 9.507/2018	Departamento de Contratos - Contratos
190022	Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS pelas empresas contratadas e a aplicação do Decreto 9.507/2018	Departamento de Contratos - Contratos

Fonte: Página FAQ referente à área de contratos. Disponível em: <https://chamados.ifsc.edu.br/otrs/public.pl?Action=PublicFAQExplorer;CategoryId=78>, acessado em 15 jan 2019.

Dos 18 questionamentos cadastrados na categoria Contratos, 9 foram cadastrados na subcategoria “Fiscalização”, 4 na subcategoria “Trâmite de Processos de Contratos” e outros 5 estão sem categorização definida.

Abaixo serão descritos sucintamente sobre as perguntas e respostas cadastradas, de forma que haja maior compreensão sobre as demandas existentes para a área de gestão de contratos do IFSC.

Nas perguntas sem categorização definida, observa-se um primeiro questionamento com o título “Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS pelas empresas contratadas e a aplicação do Decreto 9.507/2018” em que é verificado sobre o tratamento da aplicação de pagamento direto aos empregados da contratada caso esta esteja em inadimplência com seus funcionários.

Em seguida, aparece a questão “Desconto na folha de pagamento de VA e ou VT mesmo o colaborador apresentando Atestado”. No caso citado as expressões VA e VT correspondem a Vale Alimentação e Vale Transporte, respectivamente. Assim, nesse questionamento se apresentam as informações de verificação da possibilidade ou não de se efetuar ou não desconto nesses benefícios.

Após isso, foi cadastrada uma pergunta referente à possibilidade de Repactuação de Contratos encerrados, em que é demonstrado sobre a não preclusão do direito de repactuação, desde que solicitado pela empresa em tempo hábil, conforme legislações específicas.

Em seguida, é questionado sobre a possibilidade de penalização de empresa que tenha desistido da prorrogação em que se traz a seguinte situação-problema “É possível penalizar empresa que aceitou formalmente a prorrogação do contrato de prestação de serviço continuado quando do recebimento do termo aditivo e, posteriormente,

desistiu?». Na resposta à pergunta apresentada, são demonstradas legislações aplicáveis às situações de forma a respondê-la.

Como último questionamento, é verificado sobre a “Possibilidade de alterações contratuais em empresas impedidas de licitar”, em que se demonstram quais legislações podem ser aplicadas nesses casos de modo a trazer uma resposta para a situação apresentada.

Na subcategoria “Trâmite de Processos de Contratos” são trazidas as descrições de processos já mapeados e explicados nesse trabalho, a saber: firmar contrato; fornecimento de atestado de capacidade técnica; aditivo de obras; adição/supressão contratual. Tendo em vista a informação sobre esses processos já ter sido disponibilizada anteriormente, é importante ressaltar que serão ainda cadastrados os outros processos já mapeados, bem como incorporados a ele os fluxos de mapeamento de processos, após análise e validação por parte da Coordenadoria de Processos e Normas, da Diretoria de Gestão do Conhecimento do IFSC.

Presentes na subcategoria “Fiscalização” estão informações pertinentes a conhecimentos que um fiscal de contrato deve conhecer. Inicialmente, é apresentada uma questão referente à possibilidade ou não de um servidor se negar a ser fiscal de um contrato.

Também está cadastrado um questionamento sobre as obrigações dos fiscais administrativos. Após esse questionamento em outra pergunta são informadas as principais legislações que o fiscal deve conhecer.

Em outro ponto, estão acrescentadas informações sobre como proceder ao ateste de Nota Fiscal para contratos com dedicação exclusiva de mão de obra. Também se encontra adicionada questão sobre como proceder na iminência de um novo contrato. Outra pergunta relacionada à fiscalização de contratos é sobre onde podem ser encontrados os documentos auxiliares para o exercício da função de fiscal.

Além disso, estão disponibilizadas outras duas questões mais relacionadas ao uso do sistema SIPAC, uma referente à utilização do livro de ocorrências do fiscal, e a segunda traz informações sobre como efetuar a medição e fiscalização no referido sistema. Finalmente, é trazido um último questionamento que trata sobre relatórios de fiscalização que devem ser feitos pelos fiscais mensalmente, bem como traz o modelo criado pelo Departamento de Contratos do relatório a ser preenchido em que é permitido fazer o *download* do referido arquivo.

Devido à estruturação do sistema, ainda estão sendo cadastradas novas perguntas para dar maior robustez de conteúdo disponibilizado e o

sistema deve ser oficialmente disponibilizado em meados de fevereiro de 2019 e tem na equipe da Coordenadoria de Contratos seu principal mantenedor, pois é essa a equipe que teve treinamento na formatação do sistema.

Ainda é imperioso relatar que as perguntas também poderão ser efetuadas pelo público do IFSC, independente de ser fiscal ou não, pois o sistema também está estruturado para ter um endereço eletrônico que recebe as perguntas, as coloca em fila de espera e o usuário que fez o questionamento, assim que concluída a resposta, receberá a informação de que sua demanda foi resolvida, o que traz também uma aproximação das dúvidas dos servidores com as explicações repassadas pela Coordenadoria de Contratos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É necessário, cada vez mais, que as instituições públicas demonstrem retorno à sociedade de forma mais efetiva, buscando melhorar sistematicamente suas dinâmicas de trabalho. Dessa forma, partindo do princípio da possibilidade de um sistema que possa automatizar atividades, percebe-se um salto na qualidade do serviço público.

Neste sentido, este trabalho traz com a proposta apresentada uma nova ferramenta que possibilita gerar, manter, disponibilizar conhecimento institucional, evitando desgastes desnecessários, bem como minimiza a perda de tempo com atividades semelhantes.

Buscou-se nessa pesquisa responder a seguinte questão: Como gerenciar conhecimento, processos e contratos vinculados à Coordenadoria de Contratos de modo a proporcionar uma maior efetividade organizacional?

Então foram relacionados três objetivos específicos de forma a cumprir a missão de responder à pergunta de pesquisa.

No primeiro objetivo específico, em que constava “identificar os contratos que tem maior risco institucional”, através de pesquisa junto a públicos interno e externo à Coordenadoria de Contratos sobre o entendimento quanto os contratos que apresentam maior risco, tanto para o *Campus*/Reitoria em que esses servidores estão lotados, bem como para o IFSC como um todo. Assim, houve a conclusão de que os contratos que têm maior risco institucional para as duas situações são aqueles que demandam dedicação exclusiva de mão de obra, sendo que de maneira especial, os contratos de limpeza e de vigilância.

Já o segundo objetivo específico “verificar processos de contratos já mapeados e mapear os demais”, buscou-se, além da simples busca dos processos mapeados ou não, conhecer a realidade dos entrevistados quanto ao conhecimento do termo mapeamento de processos, bem como se sabia da existência de processos mapeados da Coordenadoria de Contratos e também se conheciam a estrutura de um processo mapeado, pois no entendimento do pesquisador de nada adianta investir tempo em uma atividade se o público alvo não compreende aquilo que foi feito. Posterior a isso, foi verificada a existência de um processo que se encontrava mapeado, mas que precisava ser atualizado, bem como foi apurada a necessidade de mapeamento de outros oito processos. Todos os processos mapeados encontram-se disponibilizados nos Apêndices de “D” a “M”.

Para o terceiro objetivo específico “propor processos para o aprendizado institucional com base nos conhecimentos sobre contratos, visando o aperfeiçoamento das práticas institucionais” no mesmo questionário disponibilizado, foram incluídas perguntas sobre conhecimento de termos existentes sobre contratos, mas também sobre armazenamento, aplicação, compartilhamento e transferência do conhecimento. Também foi tema do questionário a padronização de documentos institucionais referentes aos trabalhos de contratos. Essas perguntas tinham como mote principal conhecer a realidade do público respondente de forma a possibilitar o alcance do referido objetivo específico, em que foram propostas: ações de capacitação de servidores na área de contratos; política de disponibilização do conhecimento; ampliação da oferta de documentos padronizados e; criação de um repositório de conhecimentos, preferencialmente *online*.

Assim, foi imperioso atingir os três objetivos específicos, para que se pudesse atender a proposição do objetivo geral: “Propor uma ferramenta que possibilite uma gestão de contratos mais efetiva, aprimorando os conhecimentos necessários, de modo a viabilizar uma melhoria nos fluxos de trabalho institucionais sob a perspectiva da gestão de processos e conhecimentos da Coordenadoria de Contratos do IFSC”.

Contudo, este trabalho não se limitou a propor tal ferramenta, mas também em fazer algumas recomendações à gestão do IFSC, pois com este estudo pode se verificar uma possível necessidade de que estruturação, em cada *Campus*, assim que possível, uma área que trate de Contratos, devido ao tema ser extenso e complexo, bem como promover mais ações de capacitação para gestores e fiscais de contratos, mas também oportunizar uma política que possibilite a conversão e transmissão dos conhecimentos dos servidores, principalmente quando for ocorrer a ausência desses atores. Outra sugestão de ação é estruturar vídeo aulas sobre as demandas surgidas no âmbito dos contratos, da mesma forma que esse tipo de recurso já vem sendo utilizado pelo Departamento de Compras, na Reitoria.

Além da proposição da ferramenta e recomendações gerenciais, no andamento da pesquisa, quando houve o estudo da ferramenta, a chefia do Departamento de Contratos entendeu que a disponibilização do sistema de FAQ, já se fazia necessária e assim foi colocado em produção, de forma que está em fase de estruturação das perguntas mais frequentes. Este sistema de FAQ encontra-se disponibilizado no endereço <http://chamados.ifsc.edu.br/faq>. A tela inicial do sistema está disponibilizada no Apêndice O.

Com a estruturação desse sistema de FAQ a Coordenadoria de Contratos conseguirá exercer o papel de ser mais estratégico que operacional proporcionando uma maior autonomia de cada um dos *Campi* do IFSC, visto que abre a possibilidade de compreensão global das atividades referentes a contratos no IFSC.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com a finalização dessa pesquisa, alguns questionamentos referentes à temática surgiram, de forma que possam ser utilizados para pesquisas futuras. Abaixo estão relatadas as problemáticas surgidas:

a) Estruturação de um manual eletrônico de contratos, em que constem os mais diversos assuntos referentes à gestão de contratos, tais como gestão e fiscalização de contratos, legislação pertinente a contratos, alterações contratuais, renovações, repactuações, aditivos e apostilamentos de contratos, entre outros. Cabe salientar que para esse manual, pode ser utilizado o sistema de FAQ nas partes de perguntas mais frequentes sobre cada área enunciada.

b) Continuidade das etapas de processos pós-mapeamento, conforme preconizado pelo BPM CBOOK, a saber: Análise de Processos; Desenho de Processos; Gerenciamento de Desempenho de Processos; Transformação de Processos; Tecnologias de BPM.

c) Estudo do sistema implantado, em que se leve em consideração avaliação do impacto, principalmente no que tange a celeridade, melhoria dos processos e medição da efetividade.

d) Estruturação de um projeto de gestão por competências que vislumbre as necessidades dos setores de contratos em cada um dos *Campi* do IFSC, de forma a definir mais claramente os servidores mais qualificados para exercerem os papéis de fiscal técnico, administrativo, bem como de gestor do contrato.



## REFERÊNCIAS

ABDULLAH, K.; DATE, H. Public Sector Knowledge Management: A Generic Framework. **ICT Management Review**, January-June, [S.I.], v. 3, n. 1, p. 1-13, jun. 2009. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/272421206\\_Public\\_Sector\\_Knowledge\\_Management\\_A\\_Generic\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/272421206_Public_Sector_Knowledge_Management_A_Generic_Framework)>. Acesso em: 08 nov. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2000. 26 p.

ALARCON, D. F. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância**. Tese de Doutorado. 2015. 213 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)- Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2015.

ALMEIDA, A. V. **Da Escola de Aprendizizes ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2010. 234 p.

APO. **APO Productivity Databook**. Tokyo: Keio University Press Inc., 2009. 143 p. Disponível em: <<http://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/date/2009/>> Acesso em 08 de nov. 2017.

ABPMP. **BPM CBOK**: Versão 3.0. 3. ed., Brasil: [s.n.], 2013. 143 p.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. Mudança e gestão de processo em organização pública. Congreso Internacional del CLAD. **Anais**. Santo Domingo, 2000. 14 p.

BALBINO, J. N.; NUNES, H. de F.; QUEIROZ, F. C. B. P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, 2016, v. 6, n. 2, p. 80-98, jul./dez. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26500/16522>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.



BALDAM, R., et al. **Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM – Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 240 p.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2014. 402 p.

BATISTA, F. F. et al.. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, jun. 2005. (Texto para Discussão, n. 1.095).

Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1095.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf)>. Acesso em: 10 de set. 2018.

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, 1993.

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, 2008. Disponível em: <

<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/417-instrucao-normativa-n-02-de-30-de-abril-de-2008>>. Acesso em: 10 de jun. 2018.

BRASIL. **Orientação Normativa nº 55, de 23 de maio de 2014**.

Orienta sobre a utilização de Pareceres Jurídicos Referenciais, 2014.

Disponível em

<<http://www.agu.gov.br/page/atos/detalhe/idato/1278275>>, acesso em: 07/06/2018.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 05, 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, 2017. Disponível em: <

<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em: 10 de jun. 2018.

CAPES. **Mestrado Profissional**, 2008. Disponível em: <<http://capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7419-mestrado-profissional>>. Acesso em: 22 de out. 2018.

CAPES. **Portaria nº 389, de 23 de março de 2017**. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação stricto sensu. 2017. Disponível em: <<http://capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/24032017-PORTARIA-No-389-DE-23-DE-MARCO-DE-2017.pdf>>. Acesso em: 22 de out. 2018.

CAPOTE, G. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. Rio de Janeiro: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015. 340 p.

CARVALHO, K. A. DE; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/317361612\\_Gestao\\_por\\_Processos\\_Novo\\_Modelo\\_de\\_Gestao\\_para\\_as\\_Instituicoes\\_Publicas\\_de\\_Ensino\\_Superior](https://www.researchgate.net/publication/317361612_Gestao_por_Processos_Novo_Modelo_de_Gestao_para_as_Instituicoes_Publicas_de_Ensino_Superior)>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 190 p.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 296 p.

DOMINGUES, F. DE M. F. V.; XAVIER, W. G.; BIROCHI, R. Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina. UNISUL-PPGA/**Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, 2015. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2806/2048>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N. dos; MITIDIERI, T. da C. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: As estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006. 196 p.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Publicações da UFRGS, 2009. 114 p.

GIVIANI, T. A. de L.; ARGOUUD, A. R. T. T. Gerenciamento de processos de negócio em biblioteca pública. **Revista Digital Biblioteconomia e Ciências da Informação**, 2015. Campinas, SP, v.13, n.3, p.526-545, set./dez. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8635782/8226>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização**. Scielo, 2013. Disponível em:< [http://www.scielo.br/pdf/prod/2015nahead/0103-6513-prod-0103\\_6513\\_145313.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2015nahead/0103-6513-prod-0103_6513_145313.pdf)>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012. 252 p.

IBGC. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19), 2017.

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**, 2015. Disponível em: <[http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI\\_IFSC\\_revisado\\_2017.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_revisado_2017.pdf)>, acesso em: 25 de abr. 2018.

IFSC. **Relatórios de Gestão**, 2017. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/relatorios-de-gestao>>, acesso em: 25 de abr. 2018.

JORGE, C. F. B.; FALÉCO, L. L. A aplicação da gestão do conhecimento como estratégia de competitividade organizacional, 2016. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**; Marília Vol. 10, Iss. 3. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/15d46460a0531e5b9842e89799df67c1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2037570>>. Acesso em: 08 de nov. 2017

KARAN, M.; SNAJDER, J. Paraphrase-focused learning to rank for domain-specific frequently asked questions retrieval, 2017. **Expert**

**Systems with applications**, v. 91, p. 418-433. Disponível em: <<http://daneshyari.com/article/preview/4942944.pdf>>. Acesso em: 10 de mar. 2018.

KIM, D. H. in KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 360 p.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993. 478 p.

LOMMOCK, R. **The internet of things, Big Data, and the connected transportation systems**, 2018. Disponível em: <<https://ascelibrary.org/doi/pdf/10.1061/9780784481318.019>>. Acesso em 22 de out. 2018

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTEVECHI, J. A. B., PEREIRA, T. F., e MIRANDA, R. de C. Gestão do conhecimento em projetos de simulação: um estudo bibliométrico. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 2015. v.20, n.1, p.138-155, jan./mar. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2038/1586>>. Acesso em: 08 de nov. 2017

NEVES, M. F.; DAMIANI, R. A. Vygotsky e as teorias da aprendizagem. **UNirevista**, São Leopoldo, v. 1, n. 2, p. 1-10, 2006. Disponível em: <<http://www.miniweb.com.br/Educadores/Artigos/PDF/vygotsky.pdf>>. Acesso em: 10 de abr. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**, tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Gestão do Conhecimento**, tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. de. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, 2016. v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/23033/15471>>. Acesso em: 08 de nov. 2017

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIVA, E. H. B. **Modelo de boas práticas de gestão do conhecimento**. Dissertação de Mestrado: UFPE, 2011. Disponível em <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/2656>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

PEREIRA, N. S. P., et al. Mapeamento conceitual da inter-relação entre gestão do conhecimento, capital intelectual e métricas de qualidade nas universidades. **Revista Gual**, Florianópolis, 2015. v. 8, n. 4, p. 259-280, Edição Especial. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p259/30874>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de Software: uma abordagem profissional**. Porto Alegre: AMGH, 2011.

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

RODRIGO, A.; PEÑAS, A. A study about the future evaluation of Question-Answering systems. **Knowledge-Based Systems**, 2017. v. 137, p. 83-93. Disponível em: <<https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/a-study-about-the-future->

evaluation-of-question-answering-systems-HVYFGT01Yk >. Acesso em: 10 de mar. 2018.

SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. **Processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais de governo**. Perspectivas em Gestão e Conhecimento, João Pessoa, 2016. v. 6, n. 2, p. 48-79, jul./dez. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26720/16521>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

SILVA, L. C.; DAMIAN, I. P. M.; SEGUNDO, J. E. S. Melhores práticas para aplicação de projetos de Gestão do Conhecimento: instituindo ambientes colaborativos. Biblos: **Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 30, n.1, 2016. Disponível em: <<https://www.seer.furg.br/biblos/article/view/5623/3991>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

SOUZA, K.; BRASIL, F. **Como gerenciar riscos na administração pública**: estudo prático em licitações. E-book: Negócios Públicos Editora, 2017.

STANKOSKY, M. **Creating the discipline of Knowledge Management**: the latest in university research. Burlington: Elsevier, 2005. 242 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. E-book: Negócios Públicos Editora, 2017. 283 p.

TOLFO, C.; FLORA, F. D. **A gestão de processos de negócio como ferramenta de apoio na gestão da segurança da informação**. **Revista Geintec**, São Cristóvão/SE. Vol. 6, n. 1, 2016. p.2756-2770. Disponível em <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/690/628>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

VIEIRA, A. P., et al. **Gestão de contratos de terceirização na administração pública**: teoria e prática. Belo Horizonte: Fórum, 2015. 519 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

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

## **APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)**

Prezado participante,

Meu nome é Fábio José Wojcikiewicz Caldas, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Professor Alexandre Marino Costa, cujo objetivo geral é propor uma ferramenta que possibilite uma gestão de contratos mais efetiva, aprimorando os conhecimentos da Coordenadoria de Contratos, de modo a viabilizar uma melhoria nos fluxos de trabalho institucionais. Os objetivos específicos são: a) identificar os contratos que tem maior risco institucional; b) verificar processos de contratos já mapeados; c) propor processos buscando o aprendizado institucional com base nos conhecimentos sobre contratos, visando o aperfeiçoamento das práticas institucionais.

Para tanto, serão utilizados como ferramenta de coleta dos dados primários 2 tipos de questionário (um aplicado aos chefes DAM, Diretor de Administração e Pró-Reitora de Administração e outro aplicado ao chefe do Departamento de Contratos e à equipe da Coordenadoria de Contratos, a serem aplicados no IFSC, abordando temas gerais sobre Gestão de Contratos, Gestão do Conhecimento e Gestão de Processos.

Os riscos desse procedimento serão mínimos, por envolver indivíduos com autonomia plena, não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados, porque eles irão discorrer sobre informações de gestão de contratos, de conhecimento e de processos. Também será mantida absoluta privacidade das questões, pois não existe nenhum tipo de registro de dados pessoais nesse questionário. Também cabe esclarecer que o



participante pode se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento.

Os benefícios da sua contribuição com esta pesquisa poderão ser observados nas informações que serão geradas para propor melhorias para a área de gestão de contratos do IFSC.

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Esse termo de consentimento é feito no início desse formulário eletrônico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail [fjcaldas@gmail.com](mailto:fjcaldas@gmail.com) ou pelo telefone (48) 99913-1175. Agradecemos sua participação.

Mestrando: Fábio José Wojcikiewicz Caldas

Orientador: Alexandre Marino Costa

Termo de consentimento da pesquisa.



Declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Sim

Não

**APÊNDICE B – Questionário destinado aos Chefes DAM /  
Diretor de Administração / Pró-Reitora de Administração**

**Observações:** Para melhor compreensão de alguns termos das questões abaixo, serão utilizadas as seguintes definições:

1 - Termo “repositório”: será utilizada a definição Pressmann (2011, p.519): “um banco de dados que age como o centro de acumulação e de armazenagem de informações”.

2 – Sistemas de Informação institucionais: Sistemas de informação adquiridos ou obrigatoriamente utilizados pela instituição, como por exemplo: SIG (adquirido), SIASG (uso obrigatório), SIAFI (uso obrigatório), entre outros.

1) Qual sua lotação?

	<i>Campus</i>
	Reitoria

2) Qual o seu cargo na instituição?

	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
	TAE nível superior
	TAE nível médio
	TAE nível fundamental
	Outros. Qual?

Responda as questões a seguir com base no período em que foi Chefe DAM/Pró-Reitor de Administração/Diretor de Administração e considerando seus conhecimentos sobre contratos dentro do IFSC.

3) Existe uma área formal (Departamento, Coordenadoria ou outra denominação) exclusiva para assuntos de contratos no seu *Campus*?

	Sim
	Não

4) Assinale o seu conhecimento sobre as expressões utilizadas nos contratos (utilize 1 para nenhum conhecimento até 5 para muito conhecimento):

	1	2	3	4	5
Contrato Administrativo					
Dedicação exclusiva de mão de obra					
Mapeamento de Riscos					
Condições de Habilitação					
Garantia Contratual					
Parecer e Análise Contábil					
Parecer e Análise Jurídico					
Renovação contratual com orçamento					
Renovação contratual sem orçamento					
Aditivo de prazo					
Aditivo de valor					
Reajuste					
Reequilíbrio Econômico Financeiro					
Repactuação					
Supressão					
Penalização					
Rescisão Amigável					
Rescisão Unilateral					
Atestado de Capacidade Técnica					
Gestor do Contrato					
Fiscal Administrativo					
Fiscal Técnico					
Fiscal Setorial					
Fiscalização pelo público usuário					
Fiscal Suplente ou Substituto					

5) Conhece o Termo Mapeamento de Processos (utilize 1 para pouco conhecimento até 5 para muito conhecimento)

	1	2	3	4	5
Mapeamento de processos					

Caso conheça, responda as próximas questões, se não passe para a questão de número 6.

5.1) Facilitaria a compreensão dos processos de contratos, estando eles mapeados? (utilize 1 para pouca compreensão até 5 para muita compreensão)

	1	2	3	4	5
Compreensão de processos mapeados					

5.2) Tem conhecimento dos processos mapeados da Coordenadoria de Contratos? (utilize 1 para pouco conhecimento até 5 para muito conhecimento)

	1	2	3	4	5
Processos mapeados da Coordenadoria de Contratos					

5.3) Conhece a estrutura de um mapeamento de processo? (utilize 1 para pouco conhecimento até 5 para muito conhecimento)

	1	2	3	4	5
Estrutura de mapeamento de processos					

6) As demandas de questionamento à Coordenadoria de Contratos são respondidas com rapidez? (utilize 1 para devagar até 5 para bastante rápido)

	1	2	3	4	5
Rapidez no atendimento pela					

Coordenadoria de Contratos					
----------------------------	--	--	--	--	--

6.1) Essas respostas são armazenadas em algum repositório para consultas posteriores?

	Sim
	Qual(is)?
	Não

6.2) Caso não fique registrada em nenhum repositório, você concorda que um mesmo tipo de demanda pode ser encaminhada mais de uma vez para a Coordenadoria de Contratos? (utilize 1 para pouco provável até 5 para muito provável)

	1	2	3	4	5
Probabilidade de mesmo questionamento ser feito mais de uma vez					

7) Quando um servidor que lida com algum contrato (fiscal ou setor de contratos, caso exista) se ausenta por qualquer motivo do *Campus* (férias, licenças, remoção, redistribuição, aposentadoria, exoneração, entre outros), existe uma transferência dos conhecimentos desse servidor para quem ficará no lugar deste?

	Sim
	Não

Caso exista, responda as próximas questões, se não passe para a questão de número 8.

7.1) Esses conhecimentos ficam registrados em algum repositório para posterior consulta?

	Sim
	Qual?
	Não

8) Existe(m) no *Campus* modelo(s) de documentos para utilização nas atividades de contratos (fiscalização, gestão, entre outros)?

	Sim
	Não

Caso exista, responda as próximas questões, se não passe para a questão de número 9.

8.1) Existe uma padronização para utilização nos diversos setores do *Campus*?

	Sim
	Não

8.2) Destes, quantos são padronizados pelo *Campus*? (utilize 1 para nenhum modelo de documento até 5 para todos os documentos com modelos)

	1	2	3	4	5
Mapeamento de processos					

Informe quais documentos não tem modelo específico:

---



---

9) Tem conhecimento da existência de manuais de sistemas de informação institucionais? (utilize 1 para pouco conhecimento até 5 para muito conhecimento)

	1	2	3	4	5
Manuais de sistemas					

10) Quando não encontra a solução para a sua demanda em algum manual, como você procede?

---



---

10.1) Essa solução fica registrada em algum repositório para posterior consulta?

	Sim
	Qual?
	Não

10.2) Conhece algum tipo de repositório de conhecimentos que consideraria ideal para utilização?

	Sim
	Qual?
	Não

11) Quanto ao mapeamento de riscos dos contratos:

11.1) Existe no seu *Campus* equipe designada formalmente para efetuar o mapeamento de riscos de contratação?

	Sim
	Não

11.2) Na sua opinião, qual o grau de importância de ter os riscos de contratos mapeados (utilize 1 para pouco importante até 5 para muito importante)?

	1	2	3	4	5
Importância de riscos de Contratos mapeados					

11.3) Na sua opinião, quais os contratos tem maior risco para o seu *Campus* e para o IFSC?

<i>Campus</i>	
IFSC	

**APÊNDICE C – Questionário destinado ao Chefe do Departamento de Contratos / Coordenadora de Contratos / Equipe da Coordenadoria de Contratos**

**Observações:** Para melhor compreensão de alguns termos das questões abaixo, serão utilizadas as seguintes definições:

1 - Termo “repositório”: será utilizada a definição Pressmann (2011, p.519): “um banco de dados que age como o centro de acumulação e de armazenagem de informações”.

2 – Sistemas de Informação institucionais: Sistemas de informação adquiridos ou obrigatoriamente utilizados pela instituição, como por exemplo: SIG (adquirido), SIASG (uso obrigatório), SIAFI (uso obrigatório), entre outros.

1) Qual o seu cargo na instituição?

	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
	TAE nível superior
	TAE nível médio
	TAE nível fundamental
	Outros. Qual?

2) Assinale o seu conhecimento sobre as expressões utilizadas nos contratos (utilize 1 para nenhum conhecimento até 5 para muito conhecimento):

	1	2	3	4	5
Contrato Administrativo					
Dedicação exclusiva de mão de obra					
Mapeamento de Riscos					
Condições de Habilitação					
Garantia Contratual					
Parecer e Análise Contábil					
Parecer e Análise Jurídico					
Renovação contratual com					



orçamento					
Renovação contratual sem orçamento					
Aditivo de prazo					
Aditivo de valor					
Reajuste					
Reequilíbrio Econômico Financeiro					
Repactuação					
Supressão					
Penalização					
Rescisão Amigável					
Rescisão Unilateral					
Atestado de Capacidade Técnica					
Gestor do Contrato					
Fiscal Administrativo					
Fiscal Técnico					
Fiscal Setorial					
Fiscalização pelo público usuário					
Fiscal Suplente ou Substituto					

3) Conhece o Termo Mapeamento de Processos (utilize 1 para pouco conhecimento até 5 para muito conhecimento)

	1	2	3	4	5
Mapeamento de processos					

Caso conheça, responda as próximas questões, se não passe para a questão de número 4.

3.1) Na sua opinião, o quanto auxiliaria o seu trabalho se os processos da Coordenadoria de Contratos estivessem todos mapeados? (utilize 1 para pouco importante até 5 para muito importante)

	1	2	3	4	5
Mapeamento dos processos de contratos					

3.2) Tem conhecimento dos processos mapeados da Coordenadoria de Contratos? (utilize 1 para pouco conhecimento até 5 para muito conhecimento)

	1	2	3	4	5
Processos mapeados na Coordenadoria de Contratos					

3.3) Conhece a estrutura de um mapeamento de processo? (utilize 1 para pouco conhecimento até 5 para muito conhecimento)

	1	2	3	4	5
Estrutura de mapeamento de processos					

4) No seu entendimento, as demandas de questionamento à Coordenadoria de Contratos são respondidas com rapidez? (utilize 1 para devagar até 5 para bastante rápido)

	1	2	3	4	5
Respostas a questionamentos					

4.1) Essas respostas são armazenadas em algum repositório para consultas posteriores?

	Sim
	Qual(is)
	Não

4.2) Caso não fique registrada em nenhum repositório, você concorda que um mesmo tipo de demanda pode ser encaminhada mais de uma vez para a Coordenadoria de Contratos?

	Sim
	Não

5) Quando um servidor que lida com algum contrato (fiscal ou setor de contratos, caso exista) se ausenta por qualquer motivo do *Campus*

(férias, licenças, remoção, redistribuição, aposentadoria, exoneração, entre outros), existe uma transferência dos conhecimentos desse servidor para quem ficará no lugar deste?

	Sim
	Não

Caso exista, responda as próximas questões, se não passe para a questão de número 6.

5.1) Esses conhecimentos ficam registrados em algum repositório para posterior consulta?

	Sim
	Qual?
	Não

6) A Coordenadoria de Contratos disponibiliza modelos de documentos para utilização pelos *Campi*?

	Sim
	Não

7) Tem conhecimento da existência de manuais de sistemas de informação institucionais? (utilize 1 para pouco conhecimento até 5 para muito conhecimento)

	1	2	3	4	5
Manuais de sistemas					

8) Quando não encontra a solução para a sua demanda em algum manual, como você procede?

---



---

8.1) Essa solução fica registrada em algum repositório para posterior consulta?

	Sim
	Qual(is)?
	Não

8.2) Conhece algum tipo de repositório de conhecimentos que consideraria ideal para utilização?

	Sim
	Qual?
	Não

9) Quanto ao mapeamento de riscos dos contratos:

9.1) Na sua opinião, qual o grau de importância de ter os riscos de contratos mapeados (utilize 1 para pouco importante até 5 para muito importante)?

	1	2	3	4	5
Riscos de Contratos mapeados					

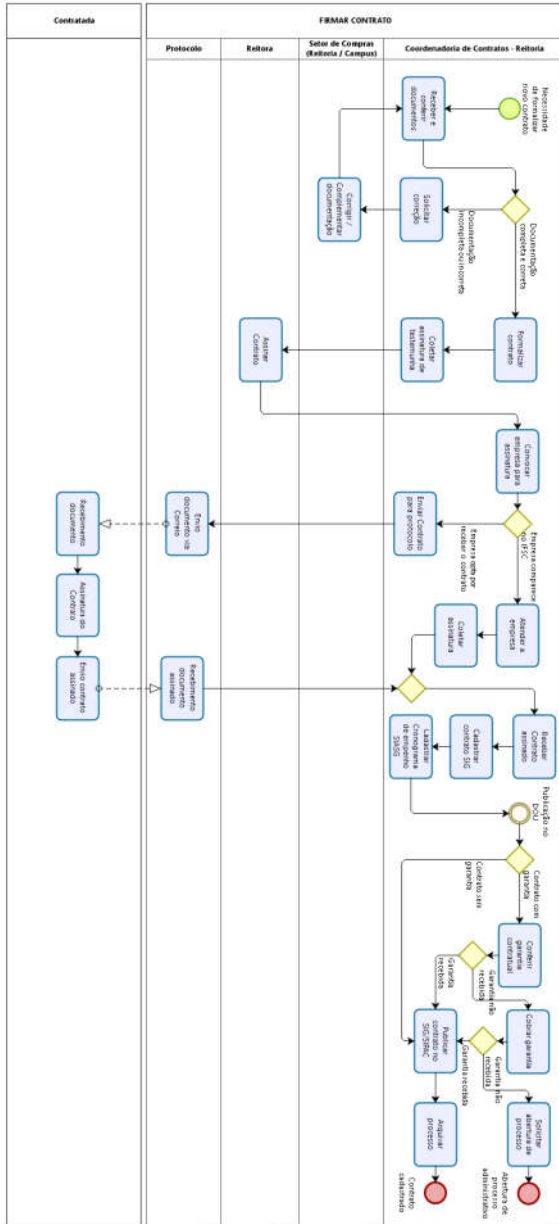
9.2) Na sua opinião, qual o grau de importância de ter os riscos de contratos mapeados (utilize 1 para pouco importante até 5 para muito importante)?

	1	2	3	4	5
Importância de riscos de Contratos mapeados					

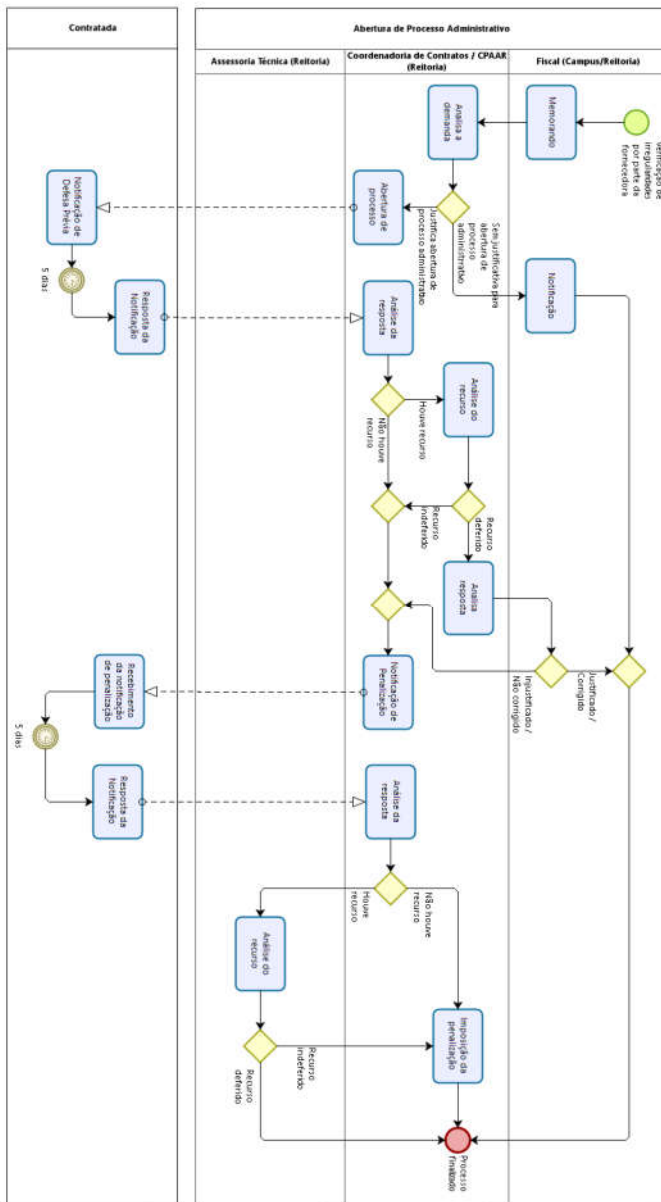
9.3) Na sua opinião, quais os contratos tem maior risco para a Reitoria e para o IFSC?

<b>Reitoria</b>	
<b>IFSC</b>	

## APÊNDICE D – Processo “Firmar Contrato” mapeado pela Coordenadoria de Contratos



## APÊNDICE E – Processo “Abertura de Processo Administrativo contra empresas” mapeado pela Coordenadoria de Contratos

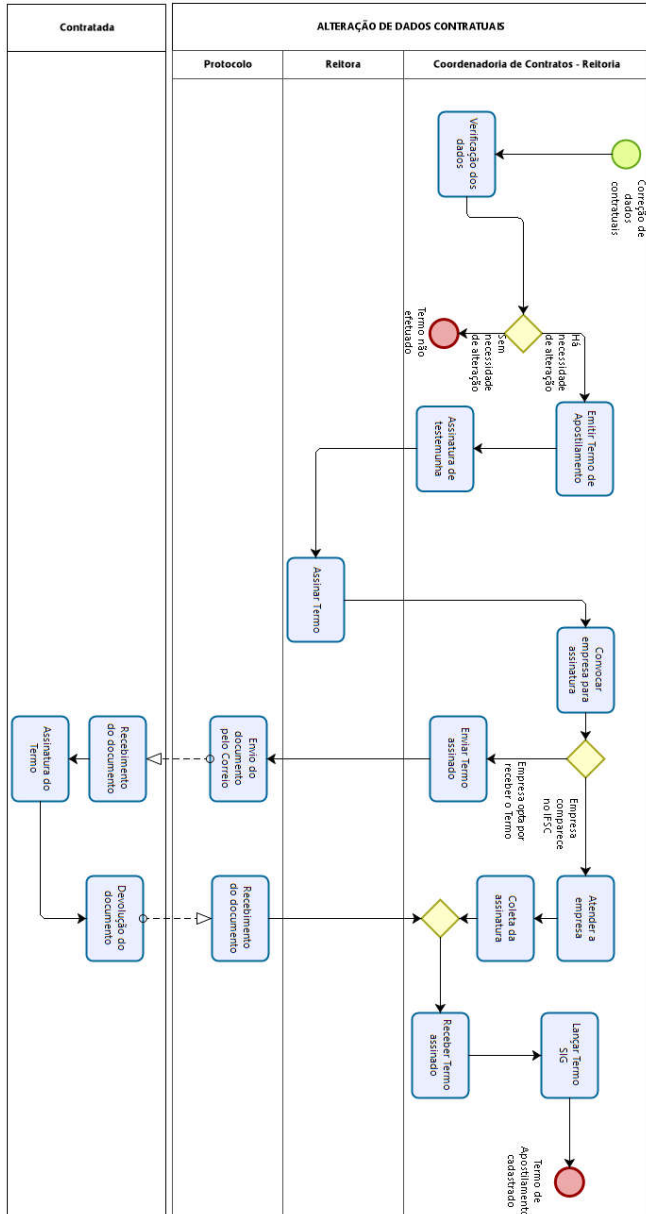




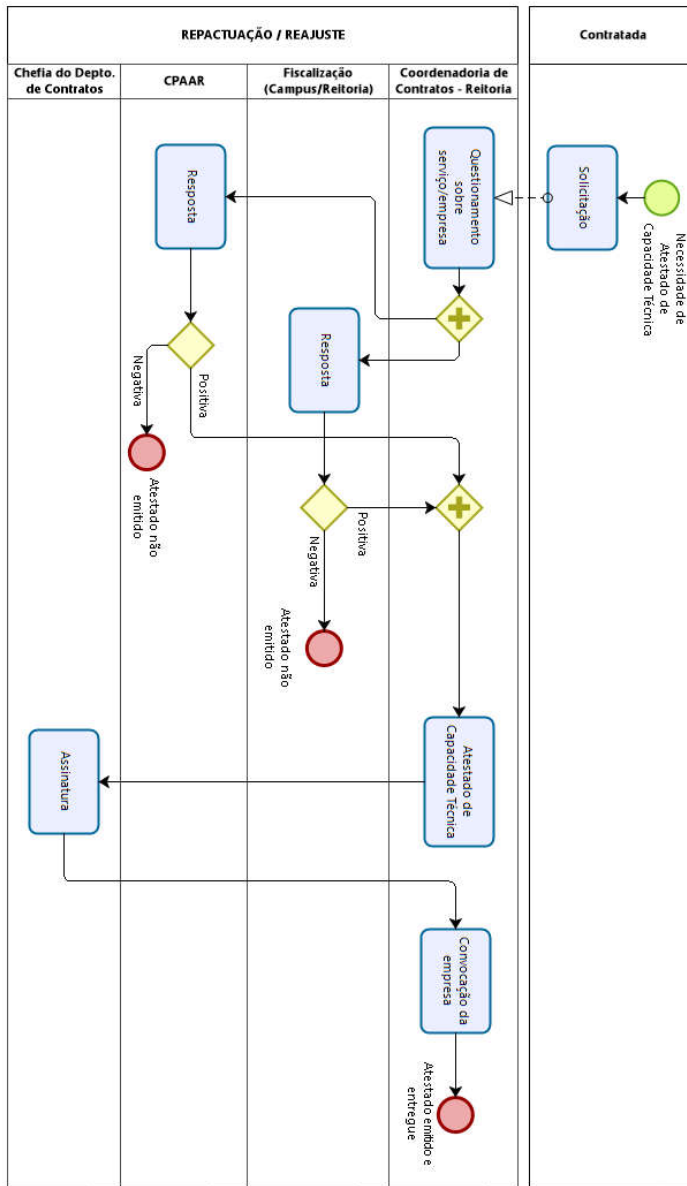




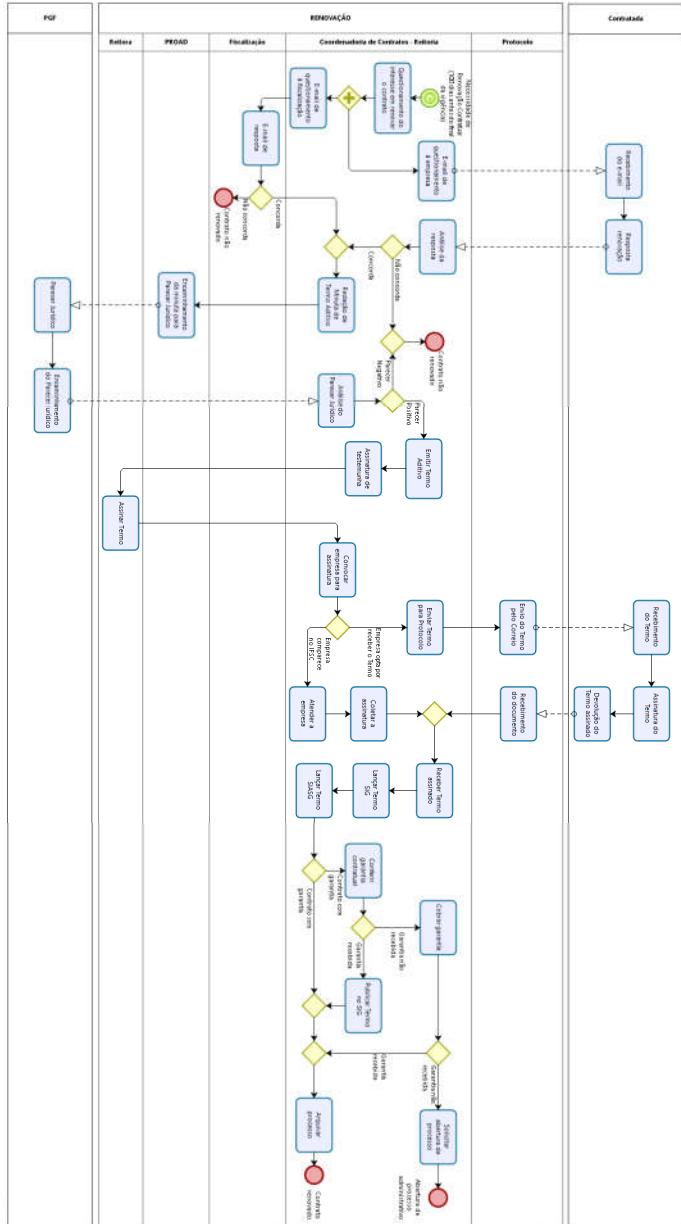
## APÊNDICE H – Processo “Alteração de dados contratuais” mapeado pela Coordenadoria de Contratos



## APÊNDICE I – Processo “Fornecimento de Atestado de Capacidade Técnica” mapeado pela Coordenadoria de Contratos



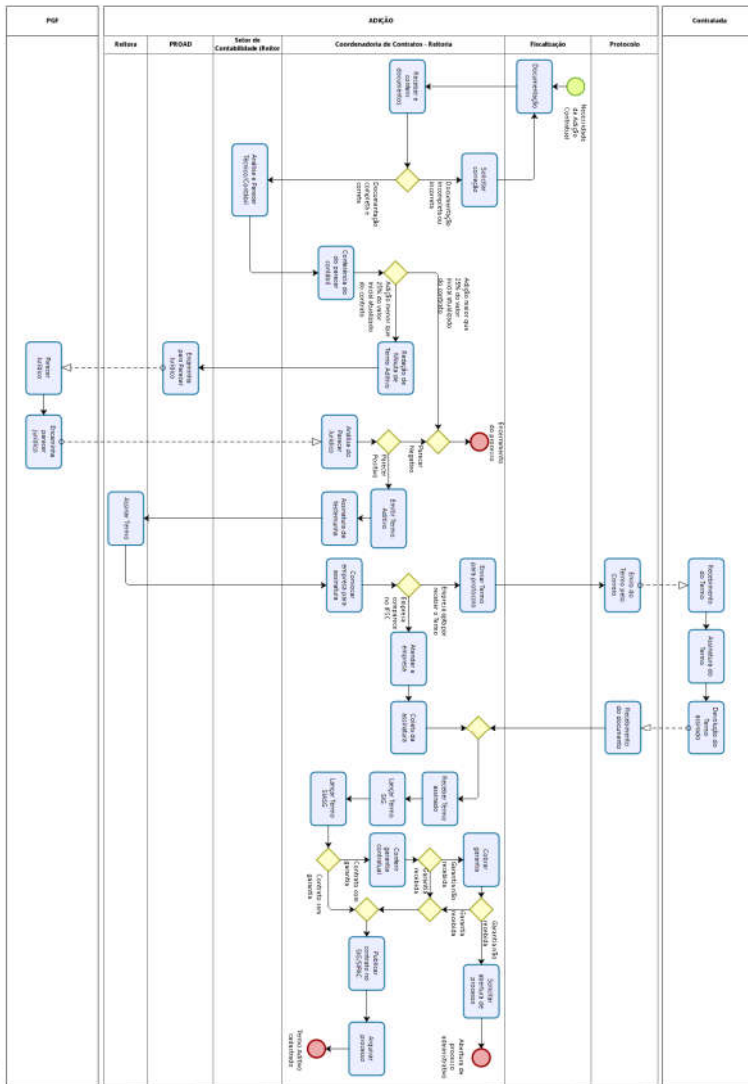
## APÊNDICE J – Processo “Renovação Contratual” mapeado pela Coordenadoria de Contratos







## APÊNDICE M – Processo “Adição Contratual” mapeado pela Coordenadoria de Contratos



## APÊNDICE N – Tela inicial do sistema FAQ



**INSTITUTO FEDERAL**  
SANTA CATARINA

» FAQ

**Subcategorias**

NOME	COMENTÁRIO	SUBCATEGORIAS	ARTIGOS FAQ
DEIA	DEIA	2	0
Departamento de Contratos	Departamento de Contratos	2	12
Sistema de Chamados - OTRS	Como atuar como atendente no sistema de chamados	0	1
TIC - Base de Conhecimento	Manuais e rotinas usadas pela TI do IFSC	25	0

**Artigos FAQ**

FAQ#	TÍTULO	CATEGORIA
Nenhum artigo FAQ encontrado.		

Disponível em <http://chamados.ifsc.edu.br/faq>

## ANEXO A – Modelo de Mapa de Riscos da Instrução Normativa 05/2017

FASE DE ANÁLISE			
<input type="checkbox"/> Planejamento do Contratação e Seleção do Fornecedor <input type="checkbox"/> Gestão do Contrato			
RISCO 01			
<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
<b>Impacto:</b>	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Id	Dano		
1.			
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.			
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.			

RISCO 02			
<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
<b>Impacto:</b>	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Id	Dano		
1.			
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.			
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.			

RESPONSÁVEL / RESPONSÁVEIS
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> Responsável/ Responsáveis



## ANEXO B – Processo “Firmar Contrato” mapeado pela Coordenadoria de Processos e Normas

