



Práticas de Gestão do Conhecimento para a fiscalização de contratos terceirizados em IFES: **Proposta de sistematização alinhada ao planejamento estratégico**

Marlene Reis Silva - IFSULDEMINAS
Sandra Miranda Neves - Unifei
Andréa Aparecida da Costa Mineiro - Unifei
Marcel Fernando da Costa Parentoni - Unifei
Luis Adriano Batista - IFSULDEMINAS

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Práticas de gestão do conhecimento para a fiscalização de contratos terceirizados em IFES : proposta de sistematização alinhada ao planejamento estratégico [recurso eletrônico] / Marlene Reis Silva [et al.] ; orientador, Sandra Miranda Neves. — 2023. 27 f. : il.

ISBN: 978-65-89334-45-3

Produto Técnico (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá. Mestrado Profissional em Administração, Itajubá, 2023.

Inclui bibliografia

1. Terceirização. 2. Administração pública. 3. Gestão do conhecimento. 4. Instituições de ensino. I. Neves, Sandra Miranda, orient. II. Mineiro, Andréa Aparecida da Costa. III. Parentoni, Marcel Fernando da Costa. IV. Batista, Luis Adriano. V. Universidade Federal de Itajubá. VI. Título.

CDD 658.4038 – 23. ed.

Biblioteca do IFSULDEMINAS – Campus Poços de Caldas

Bibliotecária – Beatriz Aparecida da Silva Vieira - CRB6-3146



Apresentação

Este manual é um dos resultados da pesquisa realizada no Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Universidade Federal de Itajubá (Unifei) tendo como objeto de estudo fiscais de contratos terceirizados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS). Tem como objetivo apresentar alternativas para aprimorar a fiscalização de contratos de Serviços com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra (SDEMO) a partir da análise da aplicabilidade de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), culminando em uma proposta de sistematização alinhada ao planejamento estratégico.

Os fiscais de contratos adquirem conhecimentos e experiências importantes. Por meio da GC, e de suas práticas, é possível disseminar esses conhecimentos, aprimorando o processo de fiscalização de contratos e auxiliando no enfrentamento das dificuldades vivenciadas.

Este manual também fornece aos fiscais possibilidades de ações para a consolidação das etapas de planejamento, execução e comunicação dos resultados da fiscalização a partir da utilização de práticas de GC. Destina-se, também, a ser uma forma de incentivo à adoção dessas mesmas práticas nas IFES.

Sumário

1	Processo de fiscalização de contratos terceirizados	03
1.1	Atividades do fiscal de contrato de Serviços com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra (SDEMO)	05
2	Práticas de Gestão do Conhecimento	08
2.1	Práticas de GC associadas à fiscalização de contratos terceirizados	13
2.2	Utilização de práticas de GC pelas IFES	19
3	Proposta para a Implantação estratégica da Gestão do Conhecimento em IFES	21
	Referências	27

Processo de fiscalização de contratos terceirizados

01

Figura 1 - Processo de fiscalização de contratos terceirizados



O processo de fiscalização de contratos terceirizados, (Figura 1) tem como entrada (input) as informações referentes ao processo licitatório: especificações da contratação, metodologia de execução, condições de pagamento do objeto contratado (que podem ser obtidas no instrumento contratual), termo de referência, proposta, dentre outros. Essas entradas estão associadas à legislação de aquisições públicas, jurisprudências e regulamentos da organização. O fiscal, a partir das informações relacionadas, observa a execução nas condições pactuadas ou diante de irregularidades sugere a adoção de medidas corretivas, gerando o resultado da fiscalização (produto) aos clientes, os quais são gestores públicos, órgãos demandantes, cidadãos e sociedade [1].

O processo de fiscalização, portanto, envolve o planejamento da fiscalização, a execução da fiscalização e a comunicação dos resultados. Conforme a Instrução Normativa (IN) nº 05/2017 a fiscalização deve ser preventiva, rotineira e sistemática, exercida por um servidor ou equipe, objetiva verificar o cumprimento por parte da contratada dos resultados previstos pela contratante para a execução do serviço contratado.

Legislação aplicável ao Processo de fiscalização

A legislação aplicável ao processo de fiscalização é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Legislação aplicável

Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022

Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021

Instrução Normativa do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão nº 5, de 26 de maio de 2017

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993

Atividades do fiscal de contrato

1.1

Contratos terceirizados, como são comumente conhecidos, também denominados de contratos de Serviços com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra (SDEMO), envolvem a execução das atividades apresentadas na Figura 1 e detalhadas de acordo com o aporte legal (Quadro 2).

Quadro 2 - Atividades do fiscal de contrato SDEMO

	Atividade	Aporte legal
PLANEJAMENTO DA FISCALIZAÇÃO	Conhecimento do instrumento contratual, termo de referência, legislações relacionadas, Convenções Coletivas de Trabalho (CCTs), planilhas de composição de preços, dentre outros relacionados à contratação. Conhecimento das obrigações da contratada e da contratante, dos atos de ingerência e das atribuições do fiscal.	Arts. 5 e 45 da IN 05/2017
	Participação em reuniões: inicial do contrato, de transição entre fiscais e periódica entre a contratada e contratante.	Art. 45 da IN 05/2017
FISCALIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DO CONTRATO	Fiscalização inicial, verificando a relação dos trabalhadores alocados, registro na carteira de trabalho, atendimento a CCT, disponibilização e uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), uniformes, realização de exames admissionais, materiais disponibilizados (se aplicável à contratação).	Anexo VIII-B da IN 05/2017

Atividades do fiscal de contrato



Atividade

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

Acompanhamento rotineiro dos aspectos administrativos do contrato, envolvendo conferência de documentação da contratada e os aspectos referentes à mão de obra contratada quanto as obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas.

Fiscalizar o pagamento dos reajustes salariais, benefícios, férias, décimo terceiro e garantia de estabilidade, quando devida (gestante, membro da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, estabilidade acidentária).

Procedimentos mensais de recebimento provisório dos serviços, a partir da elaboração de relatório circunstanciado e uso das ferramentas de fiscalização disponíveis.

Aporte legal

Arts. 40, 47 e Anexo VIII da IN 05/2017; Art. 117 da Lei 14.133/2021

Arts. 17, 40 e Anexo VIII da IN 05/2017; Arts. 50 e 121 da Lei 14.133/2021

Anexo VIII da IN 05/2017

Arts. 40, 49 e Anexo VIII da IN 05/2017; Art. 140 da Lei 14.133/2021

Atividades do fiscal de contrato



Atividade

Aporte legal

Notificação da contratada diante de inadimplências e, se necessário, posterior encaminhamento à autoridade superior diante de situações que demandem decisões ou providências que ultrapassem as competências do fiscal.

Art. 46 da IN 05/2017; Art. 117 da Lei 14.133/2021

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

Arts. 51, 52, 53 e Anexo VIII da IN 05/2017

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

Anexo VIII da IN Art. 69 da IN 05/2017

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

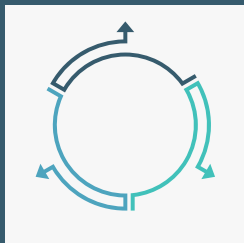
Arts. 22 e 70 da IN 05/2017

02



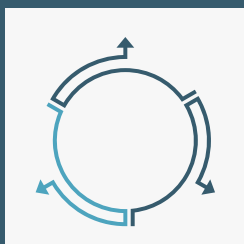
Práticas de Gestão do Conhecimento

A GC é frequentemente relacionada à alavancagem de conhecimentos para o atingimento de metas e objetivos organizacionais [2], sendo composta pelas seguintes dimensões [3]:



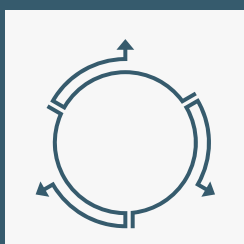
Estoque do conhecimento

Nível de conhecimento e experiência das pessoas, abrangendo os conhecimentos tácitos relevantes.



Ambiente favorável

Suporte tecnológico e aspectos sociais, como a confiança das pessoas na criação de um ambiente de aprendizagem com facilitação das práticas do conhecimento.



Práticas do conhecimento

Nível de maturidade das ações de mapeamento e compartilhamento do conhecimento.

Práticas de GC e a Gestão de Recursos Humanos



As principais práticas de GC identificadas na literatura foram agrupadas por categorias.

As práticas associadas à Gestão de Recursos Humanos facilitam a transferência, disseminação e compartilhamento do conhecimento (Quadro 3).

Quadro 3 – Práticas de GC e a Gestão de Recursos Humanos

Prática	Descrição
Assistência de pares	Técnica que compreende a assistência de colegas à busca pela resolução de problemas [4].
Brainstorming	Transferência espontânea de conhecimento que busca o surgimento de ideias sem a presença de julgamento prévio [5].
Café do conhecimento	Prática em grupo para discussão, reflexão, desenvolvimento e compartilhamento de pensamentos e ideias sobre determinado assunto [4].
Comunidade de prática	Comunidades de prática, ou comunidades de conhecimento, se referem a grupos de pessoas que compartilham conhecimentos, interesses e experiências, com foco na aprendizagem/disseminação do conhecimento organizacional [6].
Conversaço	Espaços sociais para conversas informais, ausência de discussões organizadas [7].
Fórum de discussão	Para fomentar discussões e compartilhamento de informações, ideias e experiências, contribuindo com o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e atividades [4].

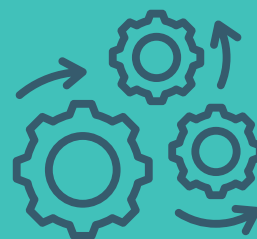
Práticas de GC e a Gestão de Recursos Humanos



Quadro 3 (Continuação) – Práticas de GC e a Gestão de Recursos Humanos

Prática	Descrição
Narrativas	Prática de compartilhamento de experiências e lições, por meio de relatos simples usando palavras e imagens [4].
Reuniões	Ferramenta prática para a obtenção de conhecimentos diretamente com os membros da organização, podendo ser virtual ou presencial [5].
Treinamento	Sessões apresentadas por instrutores especialistas, estruturadas para a educação da equipe participante [7].

Práticas de GC e a Estruturação de Processos Organizacionais

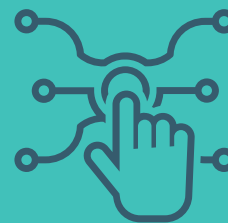


As práticas referentes à Estruturação de Processos Organizacionais, apresentadas no Quadro 4, facilitam a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento.

Quadro 4 - Práticas de GC e a Estruturação de Processos Organizacionais

Prática	Descrição
Benchmarking	Busca interna ou externa das melhores referências por meio da comparação do desempenho dos processos, possibilitando aprimoramento dos processos e definição de modelos [8].
Lições aprendidas	Técnica que visa identificar as lições aprendidas. Os membros da equipe buscam identificar os acontecimentos relevantes, ressaltando pontos fortes, de melhoria e fraquezas [4].
Manuais	Formalização dos procedimentos validados referentes a uma tarefa ou solução de problema [9].
Mapeamento do conhecimento	Consiste na identificação e categorização dos ativos de conhecimento da organização [4].
Melhores práticas	Se referem a ações de busca e propagação das melhores práticas, ou seja, a busca por procedimentos validados referentes a uma tarefa ou solução de problema dentro de um contexto [9].
Repositórios do conhecimento	Coleções estruturadas de documentos que visam capturar a experiência e percepção dos especialistas internos sobre determinado assunto [7].
Wiki (Base de conhecimento)	Ferramenta de colaboração interna estruturada relacionada à retenção e sistematização de conhecimentos da organização [4].

Práticas de GC e a Tecnologia e Suporte



As práticas associadas a Tecnologia e Suporte, (Quadro 5) facilitam a captura, difusão e colaboração do conhecimento.

Quadro 5 - Práticas de de GC e a Tecnologia e Suporte

Prática	Descrição
Blog	Prática que se assemelha a um diário contendo artigos ou histórias curtas relacionadas a eventos relevantes [4].
E-mail	Meio tecnológico que permite o compartilhamento do conhecimento na organização [5].
Gerenciamento de documentos	Prática com apoio da tecnologia da informação que permite o gerenciamento dos documentos de forma eficiente e eficaz, permitindo a identificação de informações corretas no tempo adequado [4].
Intranet	Ferramenta de colaboração que possibilita a disseminação de informações atualizadas e sistematizadas [10].
Mídias sociais	Sistemas sociais on-line que representam a organização de pessoas que compartilham interesses e conteúdos em comum [4].
Portais	Ambientes utilizados para a apresentação de informações como procedimentos, informações financeiras, processos de compras, informações sobre recursos humanos, registro de conquistas institucionais [11].

Práticas de GC associadas à fiscalização de contratos terceirizados

2.1

Diversas são as práticas de GC. As organizações devem adaptá-las ao contexto com base em suas necessidades, considerando que o desenvolvimento da estratégia de GC é único para cada organização. Deve ser baseada no diagnóstico e na evidenciação dos conhecimentos mais relevantes àquela organização, portanto considera as diferentes necessidades específicas, as relações e atividades existentes[12].

As práticas mais associadas à fiscalização de contratos terceirizados são apresentadas na Figura 2, estando alinhadas às etapas e objetivos do processo de fiscalização.

Figura 2 - Práticas de GC para a fiscalização de contratos terceirizados





A seguir serão melhor detalhadas algumas das práticas de GC que podem auxiliar na fiscalização de contratos terceirizados e sugestões para a adoção da prática na instituição.

Assistência de pares

Representa a busca na instituição para a resolução de problemas relacionados à atividade fiscalizatória.

- Auxilia na busca e incorporação de conhecimentos oriundos de colegas mais experientes, identificando as estratégias adotadas, aproximando os servidores e incentivando o repasse de conhecimentos;
- Devem ser incentivados a procura e o repasse de conhecimentos e estratégias adotadas sobre fatos não rotineiros e dificuldades da atuação do fiscal;
- É importante que seja estimulada a assistência de pares abrangendo fiscais anteriores, de outras unidades, gestores, para que os principais problemas que possam ocorrer sejam identificados e sanados, e para que as expertises sejam repassadas;
- Devem ser identificadas fontes de consulta, como especialistas, pessoas da organização que possuem conhecimentos e experiências relevantes.

Comunidade de prática

A participação em comunidades de servidores com objetivos comuns permite o compartilhamento de conhecimentos e experiências, com foco na aprendizagem prática.

- Possibilita, por meio de uma rede de apoio, o compartilhamento e aquisição de conhecimentos sobre as atividades de fiscalização, capacitando de forma prática o fiscal, fortalecendo e consolidando o grupo de fiscais da unidade;
- A participação em um grupo de fiscais de contratos terceirizados promove a troca de informações sobre dificuldades, ações bem sucedidas e absorção de diferentes experiências;
- As lições aprendidas devem ser compartilhadas, incentivando a colaboração entre os colegas e a solicitação de auxílio quando necessário;
- Os temas mais recorrentes devem se fazer presentes na comunidade de fiscais.



Reuniões

Por meio da interação entre fiscais e gestores, possibilita a obtenção direta de conhecimentos sobre o tema fiscalização de contratos terceirizados.

- Permite a aproximação dos envolvidos para a discussão, desenvolvimento conjunto e compartilhamentos por meio da escuta e consulta sobre temas relacionados com a atuação do fiscal, disseminando a cultura fiscalizatória;
- Orientações e questões práticas da fiscalização de contratos terceirizados, como sua dinâmica e ações de não conformidade, devem ser tratadas em reuniões envolvendo todos os servidores da organização;
- A socialização entre os pares promove a reflexão sobre a prática realizada a partir dos conhecimentos de outros fiscais;
- A partir da escuta e da interação é possível buscar a padronização para a tomada de decisões na organização sobre pontos conflitantes e importantes para a prática fiscalizatória e incorporação das práticas de GC.

Treinamento

Tendo como foco a capacitação, essa prática permite a construção de conhecimentos sobre a fiscalização de contratos terceirizados. Representa momentos de socialização com os pares e a troca de experiências.

- Promove o desenvolvimento pessoal e da equipe, permite a construção de conhecimentos sobre o aporte legal, documentos relacionados, posturas e ações necessárias à atuação do fiscal;
- A aprendizagem contínua deve se fazer presente, incentivando a busca por conhecimentos diante de alguma dificuldade ou fato não rotineiro;
- A identificação na organização de pessoas que podem promover treinamentos que envolvam as principais dificuldades vivenciadas incentiva os servidores e promove uma cultura organizacional de troca de conhecimentos;
- A participação em treinamentos deve ser incentivada, vista como ferramenta de melhoria e deve abranger a atualização quanto as alterações legais;
- Cada fiscal deve ser incentivado a identificar suas lacunas de conhecimento; – Em processo contínuo, e em conjunto, a organização deve verificar a necessidade de realizar treinamentos frequentes voltados à prática de fiscalização.



Lições aprendidas

Trata-se da formalização na organização de fatos relevantes ocorridos no processo de fiscalização, auxiliando na identificação das práticas de sucesso, pontos a serem melhorados e práticas a serem evitadas.

- Por meio das trocas/interações vivenciadas, ou por meio do estabelecimento de repositórios do conhecimento, é possível analisar a atuação fiscalizatória na instituição, identificando pontos de maior entrave e práticas que devem ser consolidadas ou descontinuadas;
- Durante a execução do contrato é relevante analisar o processo, relatórios, resultados de ações judiciais, buscando identificar o aprendizado construído e direcionar esforços para os pontos-chave da atuação do fiscal;
- Devem ser divulgadas as ações de sucesso e de insucesso, principalmente essas. Também, as modificações advindas das ações de insucesso, demonstrando a construção de uma trajetória da ação fiscalizatória progressiva e em constante aprimoramento, agregando segurança para a atuação fiscal e promovendo o compartilhamento de lições aprendidas.

Manuais

Formalização dos procedimentos relacionados à atividade fiscalizatória, fornecendo informações relevantes e claras para a atuação.

- Auxilia na dinâmica e desenvolvimento de atividades práticas da fiscalização e traz segurança aos fiscais;
- Devem ser compilados os procedimentos relacionados à fiscalização, de forma prática, apresentando por exemplo checklists, execução de tarefas no modelo passo a passo, deixando claro as atribuições, fontes de consulta e legislação relacionada;
- Com foco em aspectos práticos, é importante que os manuais contenham ações claras baseadas em normativas da instituição, assim como modelos de documentos a serem utilizados e estratégias para a incorporação de práticas de GC.



Mapeamento do conhecimento

Identifica e registra os conhecimentos relevantes da organização, abrangendo processos, fluxos, atividades realizadas pela gestão e fiscalização.

- Auxilia na identificação e consolidação das atividades rotineiras a serem executadas pela fiscalização, no entendimento do fluxo processual e das responsabilidades de cada participante, agregando segurança na atuação;
- O fiscal deve ter conhecimentos sobre o processo de fiscalização, as atividades, responsabilidades e documentos relacionados;
- A padronização dos processos e documentos é necessária visando dinamizar a prática, diminuir as dúvidas e o tempo dispendido na atividade;
- São valiosos os registros dos conhecimentos adquiridos e práticas identificadas pelos fiscais, como a escrita de roteiros, orientações, checklists.

Melhores práticas

Procura consolidar e propagar os procedimentos validados referentes à atividade fiscalizatória e solução de problemas relacionados.

- Auxilia e aprimora a atuação do fiscal diante de dificuldades práticas já superadas por outros fiscais;
- Soluções adotadas por outros fiscais devem ser agregadas à prática fiscalizatória da organização;
- Soluções adotadas e práticas de sucesso devem ser compartilhadas;
- Devem ser explorados espaços de reuniões, interações informais e a observação de narrativas de outros fiscais.



E-mail

Atua no compartilhamento do conhecimento da organização sobre a fiscalização de contratos terceirizados.

- Permite o compartilhamento, com maior rapidez, de informações atualizadas e sistematizadas sobre o processo de fiscalização de contratos terceirizados;
- Atua como fonte de apoio e comunicação dos conhecimentos adquiridos por meio da fiscalização de contratos terceirizados para toda a organização;
- Promove acessibilidade aos resultados alcançados pela fiscalização, aos procedimentos realizados e aos conhecimentos construídos;
- É uma forma de comunicação e aproximação dos envolvidos que agiliza a consulta diante de dúvidas.

Gerenciamento de documentos

Permite a identificação de informações organizacionais pertinentes referentes à fiscalização de contratos terceirizados.

- Agrega o uso de tecnologia atuando na comunicação dos resultados e fortalecimento do processo de fiscalização de contratos;
- O fiscal deve ter acesso às informações sobre outros processos de fiscalização da organização, permitindo a identificação de modelos e padrões a serem seguidos;
- A manutenção do histórico do processo e a comunicação dos resultados é mais efetiva quando os documentos relacionados são gerenciados adequadamente, o que traz segurança diante de nova nomeação de fiscal.

Utilização de práticas de Gestão do Conhecimento pelas IFES

Algumas IFES já vêm incorporando gradativamente à sua realidade as práticas de GC. O Quadro 6 apresenta alguns exemplos relacionados a esse contexto, abrangendo IFES e outras organizações.

2.2

Quadro 6 – Exemplos de utilização de práticas de GC

Prática	Exemplo
Base de conhecimento	Base de conhecimento da GCU – Controladoria Geral da União
Blog	Blog da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
Café do conhecimento	Programa de mentoria da Petrobrás
Comunidade de prática – Tema contratos	Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos
Comunidade de prática – Tema Terceirização	Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos
Manual	Guia do Gestor e do Fiscal de contratos – Controladoria geral do estado de Goiás



Quadro 6 (Continuação) - Exemplos de utilização de práticas de GC

Prática	Exemplo
Manual	<u>Manual da empresa prestadora de serviços terceirizados pela UFES – Universidade Federal do Espírito Santo</u>
Mapeamento do conhecimento	<u>Roteiro de fiscalização de contratos com DEMO – IF Sudeste</u>
Repositório do conhecimento	<u>Repositório do conhecimento do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada</u>
Wiki	<u>Comunidade de prática virtual de gestores e fiscais de contratos administrativos terceirizados, com dedicação exclusiva de mão de obra, do IFRS</u>
Treinamentos	<u>Escola Nacional de Administração Pública (ENAP): Gestão do conhecimento nas organizações públicas</u>
	<u>Escola Virtual do Governo (EVG): Boas práticas em Contratos de Serviços Terceirizados</u>
	<u>Escola Virtual do Governo (EVG): Gestão do conhecimento no Setor Público</u>
	<u>Escola Virtual do Governo (EVG): Gestão e fiscalização de contratos administrativos</u>
	<u>Universidade Federal de Viçosa (UFV): Boas práticas em gestão e fiscalização de contratos administrativos</u>

Proposta para a implantação estratégica da GC em Instituições Federais de Ensino Superior

A GC possibilita “aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e dos gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública de maneira coletiva, sistemática e integrada, a fim de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, para alcançar os resultados desejados” [12].

Sua implantação nas IFES deve estar alinhada às características específicas das organizações públicas, considerando o seu público-alvo formado por cidadãos, seu objetivo/motivação de prestar serviços de qualidade à população, características estas que influenciam na implantação da GC [13].

No Quadro 7 são apresentados os fatores críticos de sucesso, relacionados à necessidade de ferramentas e ações específicas, trabalhados de maneira estratégica para que a implantação da gestão do conhecimento seja positiva, contribuindo com o aprimoramento da gestão pública e beneficiando a sociedade [14].



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

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

A eficiência na aplicação da GC advém da inclusão de elementos facilitadores como: capital humano, processos, tecnologia, infraestrutura e governança. A partir de diretrizes específicas, esses elementos orientam e fundamentam ações relacionadas ao atingimento dos objetivos da organização, que em sua premissa se ligam à missão da organização [12, 15].



O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), obrigatório segundo o Decreto 9.235 de 2017, representa o planejamento estratégico das IFES, norteando o desenvolvimento da instituição e definindo caminhos a serem trilhados a curto, médio e longo prazo [16]. É elaborado a cada 05 (cinco) anos e traz a filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e as atividades acadêmicas desenvolvidas e/ou pretendidas [17].

Nesse contexto, os autores deste trabalho propõem a sistematização estratégica do processo organizacional de fiscalização de contratos terceirizados baseada em práticas de gestão do conhecimento, e a partir da inclusão no planejamento estratégico da instituição, seguindo as diretrizes apresentadas na Figura 3.

Figura 3 - Diretrizes estratégicas propostas



Detalhamento das diretrizes estratégicas propostas

LIDERANÇA



Busca o engajamento e a colaboração da equipe, dissemina a importância das ações e o seu desenvolvimento pautado em planejamento. Atua na sensibilização quanto à gestão do conhecimento e aos problemas associados com a fiscalização de contratos terceirizados. Atua, também, com relação ao estabelecimento da cultura organizacional.

Busca a aquisição e criação de conhecimentos sobre os padrões de trabalho, identificando as boas práticas, lições aprendidas e necessidades de melhorias, direcionando esforços para a resolução estratégica. Utiliza-se dos conhecimentos adquiridos para a padronização dos procedimentos e rotinas.



CONHECIMENTO DO PROCESSO

APRIMORAMENTO



Promove o auto desenvolvimento da equipe por meio da realização constante de treinamentos, atuando na transferência e compartilhamento do conhecimento, capacitando as pessoas, desenvolvendo competências para a atuação enquanto fiscal, vivenciando a troca de conhecimentos e a construção conjunta.

Por meio, por exemplo, de um projeto piloto possibilita a aplicação prática dos conhecimentos, sua explicitação e formalização, possibilitando a avaliação e a redução de riscos na expansão para toda a organização

VIVÊNCIA



FERRAMENTAS



Incorporam tecnologias e práticas de gestão do conhecimento, auxiliando na captura e disseminação de conhecimentos; é necessária a problematização estratégica na busca das ferramentas mais adequadas a cada situação/realidade, permitindo a aplicação adequada do capital intelectual no aprimoramento de seus processos e continuidade do seu uso.

Premissa para a comunicação dos conhecimentos e dos resultados vivenciados, atuando na motivação e valorização dos servidores, enaltecendo a importância das ações desenvolvidas, formando multiplicadores e perpetuando as ações.

DIVULGAÇÃO



Proposta de ações a serem incorporadas ao planejamento estratégico das IFES



As diretrizes apresentadas neste trabalho, e seus desdobramentos, orientam ações estratégicas a partir da priorização das necessidades, definição das metas e ações, indicadores, prazos e responsáveis, que devem se fazer presentes no planejamento estratégico da instituição. A proposta para a inclusão dessas ações no planejamento estratégico é contemplada no Quadro 8. Foi elaborada a partir da realidade vivenciada pelo IFSULDEMINAS, mas pode ser adequada a outras instituições com planejamentos similares.

Quadro 8 - Proposta de incorporação de práticas de GC para a atividade de fiscalização de contratos no planejamento estratégico do IFSULDEMINAS

Indicador: Maturidade do processo de gestão e fiscalização de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra.					
Setor Responsável: Administração e Planejamento					
Iniciativa estratégica: Consolidar o processo de fiscalização de contratos terceirizados visando o aprimoramento das atividades desenvolvidas e a sensibilização de servidores a partir de práticas de gestão do conhecimento, incentivando na instituição ações pautadas no conhecimento.					
Metodologia de cálculo: Para as ações 1, 2 e 7: Conclusão e efetivação em todas as unidades; Para a ação 3: Quantidade atual total de gestores e fiscais; Para as ações 4 e 6: Aumento gradual da quantidade do item 3; Para a ação 5: Disponibilização a todas as unidades;					
Ações	Metas				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1) Mapear o processo de fiscalização de contratos terceirizados visando o seu diagnóstico e melhorias	15%				
2) Elaborar norma para a implantação da GC na fiscalização de contratos terceirizados	15%				
3) Realizar treinamentos visando o desenvolvimento de competências dos gestores e fiscais	3,5%	7%	3,5%		
4) Formar comunidades de prática visando a consolidação e motivação de equipe de fiscalização de contratos terceirizados		4,5%	4,5%	2,5%	2,5%



Quadro 8 (Continuação) - Proposta de incorporação de práticas de GC para a atividade de fiscalização de contratos no planejamento estratégico do IFSULDEMINAS

Ações	Metas				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
5) Implementar recursos tecnológicos para apoio às práticas de GC relacionadas com a atividade fiscalizatória			7%	5,5%	1,5%
6) Instituir práticas de transição entre fiscais e de captura do conhecimento dos demais fiscais		4,5%	4,5%	2,5%	2,5%
7) Elaborar manual técnico para fiscalização de contratos terceirizados envolvendo as práticas de gestão do conhecimento	7%	4%	3%		
Meta por ano	40,5%	20%	22,5%	10,5%	6,5%
Metas acumuladas	40,5%	60,5%	83%	93,5%	100%

Ressalta-se que todas as propostas apresentadas visam facilitar ações relacionadas às práticas de GC na atividade de fiscalização. Objetivam facilitar/iniciar uma análise crítica tendo como embasamento a teoria e a vivência (prática) da atividade de fiscalização. Entretanto, devem ser avaliadas de acordo com a realidade de cada organização.

Este e-book é um dos resultados da pesquisa realizada no Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Unifei [18].

Referências

- [1] MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado. *Fiscalização de contratos administrativos*. Cuiabá: Publicontas, 2015.
- [2] OJO, A. Knowledge management in Nigerian universities: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, v. 11, p. 331–345, 2016.
- [3] REICH, B. H.; GEMINO, A.; SAUER, C. How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 4, p. 590–602, 2014.
- [4] TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. *Ciência da Informação*, v. 47, n. 2, p. 21–34, 2018.
- [5] ZANUZZO, L. T. et al. Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 9, n. 4, p. 177–194, 2019.
- [6] SAPUTELLI, L.; UNGREDDA, A. Knowledge Communities Help to Identify Best Operating Practices. *Society of Petroleum Engineers*, n. December, p. 42–47, 1999.
- [7] HOVEIDA, R.; SHAMS, G.; HOOSHMAND, A. Knowledge management practices in higher education institutes: A different approach. *3rd International Conference on Digital Information Management, ICDIM 2008*, p. 695–702, 2008.
- [8] BERTOLAZO, T.; SARTORI, R.; TENÓRIO, N. Knowledge management: an exploratory study for knowledge transfer in a university. *Conhecimento & Diversidade*, v. 12, n. 28, p. 70, 2020.
- [9] BATISTA, F. F. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012.
- [10] BALAGUÉ, N.; DÜREN, P.; SAARTI, J. Comparing the knowledge management practices in selected European higher education libraries. *Library Management*, v. 37, n. 4–5, p. 182–194, 2016.
- [11] RAMAN, M.; WOODS, P.; LIM, A. M. Knowledge management systems in support of an induction programme: An action research approach. *Knowledge Management and E-Learning*, v. 5, n. 4, p. 419–433, 2013.
- [12] TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Governança de ferramentas de gestão do conhecimento*. Brasília, 2022.
- [13] DAMIAN, I. P. M. et al. Análise de modelos de implantação da gestão do conhecimento para uma incubadora de empresas. *Ciência da Informação*, v. 48, n. 3, p. 116–130, 2019.
- [14] DAMIAN, I. P. M. et al. Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 11, n. 3, p. 227–238, 2021.
- [15] COSTA, S. G. da et al. Alinhando a gestão do conhecimento com a estratégica da empresa: o caso Itaipu Binacional. VI Seminário Nacional da Gestão da Informação e do Conhecimento no Setor de Energia Elétrica – SINCONEE, 6, 2005, Recife. Anais Brasília: Eletróbrás, p. 1–9, 2005.
- [16] SANT'ANA, T. D. et al. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Um Guia de Conhecimentos para as Universidades Federais Brasileiras*. Alfenas: FORPDI, 2017. 130p.
- [17] BRASIL. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Diretrizes para Elaboração*, M.d. Educação, Editor. 2004, Secretaria de Educação Superior.
- [18] SILVA, M. R. *Fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMIAS: Proposta de sistematização estratégica baseada em práticas de gestão do conhecimento*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Itajubá. p. 126, 2023.

ISBN: 978-65-89334-45-3

ORL



9 786589 334453

DOI 10.29327/5335796