

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

RENATO CASTRO DA SILVEIRA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO DE CONTRATOS EM UMA  
ENTIDADE DE CLASSE**

Porto Alegre

2021

**RENATO CASTRO DA SILVEIRA**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO DE CONTRATOS EM UMA  
ENTIDADE DE CLASSE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Porto Alegre

2021

#### CIP - Catalogação na Publicação

Silveira, Renato Castro da  
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO DE  
CONTRATOS EM UMA ENTIDADE DE CLASSE / Renato Castro da  
Silveira. -- 2021.  
53 f.  
Orientador: Clezio Saldanha dos Santos.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,  
BR-RS, 2021.

1. Gestão de Contratos. 2. Gestão do Conhecimento.  
3. Administração Pública. I. Santos, Clezio Saldanha  
dos, orient. II. Título.

**RENATO CASTRO DA SILVEIRA**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO DE CONTRATOS EM UMA  
ENTIDADE DE CLASSE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

( X ) Aprovado ( ) Reprovado      Data: 18/05/2021      Conceito: A

Banca Examinadora

---

Orientador Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

---

Convidado Prof. Dr. Leonardo Granato

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família pois sem o apoio e carinho recebido deles eu não chegaria até aqui.

Em especial, dedico ao meu filho Fernando, que é minha inspiração e meu melhor amigo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Olorum e aos Orixás pela minha existência, pela força vital e pela boa sorte com que me trouxeram a este mundo, sorte esta comprovada pela maravilhosa família que tenho.

Agradeço aos meus pais, Maria e Pedro, e aos meus irmãos e irmãs, Márcia, Patrícia, Denise, Daniela, Rodrigo, Ricardo e Mariana, por serem minha base moral e minha fonte de amor e carinho inesgotáveis.

Agradeço a minha esposa, Elisângela, por me aceitar como sou e por me tornar um ser melhor pelo simples fato de existir na minha vida.

Agradeço ao meu filho, por ser a pessoa mais maravilhosa que conheço.

Agradeço a UFRGS e à Escola de Administração, na pessoa do Professor que orientou este trabalho, Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos, pela dignidade e qualidade com que me ensinaram e contribuíram para minha formação, não só acadêmica, como cívica e moral.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos meus colegas de trabalho, Rejane, Diego, Eliane, Thaís e Elizana, que contribuíram com suas opiniões e apoiaram meu crescimento profissional.

*“Eu sou porque nós somos”*  
*UBUNTU*

## RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso comparado que procurou levantar os fatores críticos para o sucesso da gestão de contratos e identificar ferramentas ou práticas de Gestão do Conhecimento que poderiam ser aplicadas em uma organização pública para melhoria dos resultados na gestão de contratos. Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico com o objetivo de verificar os principais fatores críticos de sucesso na gestão de contratos em instituições federais. Em seguida, na primeira etapa da pesquisa, utilizando o método do observador participante, o pesquisador pôde constatar como pontos críticos para gestão de contratos na entidade de classe estudada: falta de padronização dos processos; a existência de contratos sem fiscalização; falhas de comunicação entre os responsáveis por cada etapa do processo; e falta de critérios objetivos para nomeação de fiscais e gestores. Já na segunda etapa, com as entrevistas realizadas com os gestores envolvidos no processo de gestão de contratos, foram levantados os seguintes fatores críticos: falta de padronização dos processos; falta de colaboração entre os setores; falta de apoio da alta administração; falta de sistemas informatizados; necessidade de capacitação e treinamentos; necessidade de nomeação formal de fiscais e gestores; e definição formal dos papéis de cada um dos envolvidos no processo. Como possíveis soluções para esses pontos críticos, é proposta a aplicação de um conjunto de práticas de gestão do conhecimento, a saber: difundir melhores práticas de gestão do conhecimento; criação de portais de colaboração (intranet); e incentivo à educação corporativa. Constatou-se que os fatores críticos encontrados são, em grande medida, os mesmos apontados pelos estudos de caso comparados.

Palavras-chave: Gestão de Contratos, Gestão do Conhecimento, Administração Pública.

## ABSTRACT

This work is a comparative case study that sought to raise the critical factors for the success of contract management and to identify Knowledge Management tools or practices that could be applied in a public organization to improve the results in contract management. First, a bibliographic survey was carried out with the objective of verifying the main critical success factors in the management of contracts in federal institutions. Then, in the first stage of the research, using the participant observer method, the researcher could see as critical points for contract management in the class entity studied: lack of standardization of the processes; the existence of contracts without supervision; communication failures between those responsible for each stage of the process; and lack of objective criteria for appointing inspectors and managers. In the second stage, with the interviews carried out with the managers involved in the contract management process, the following critical factors were raised: lack of standardization of the processes; lack of collaboration between sectors; lack of support from top management; lack of computerized systems; need for qualification and training; need for formal appointment of inspectors and managers; and formal definition of the roles of each of those involved in the process. As possible solutions to these critical points, it is proposed to apply a set of knowledge management practices, namely: spreading best knowledge management practices; creation of collaboration portals (intranet); and encouraging corporate education. It was found that the critical factors found are, to a large extent, the same pointed out by the compared case studies.

Keywords: Contract Management, Knowledge Management, Public Administration.

## **LISTA DE SIGLAS**

ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade  
AP – Administração Pública  
APO – Asian Productivity Organization  
CCMD – Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão  
CI – Capital Intelectual  
GC – Gestão do Conhecimento  
GDT – Gabinete do Diretor Tesoureiro  
IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina  
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas  
KDCA – Knowledge, Do, Check end Action  
MGCAP – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública  
NA – Norma Administrativa  
PDCA – Plan, Do, Check end Action  
RH – Recursos Humanos  
SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologias da Informação  
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação  
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma resumido da entidade de classe estudada .....	19
Figura 2: Modelo de gestão do conhecimento para administração pública.....	25
Figura 3: Ciclo KDCA.....	29
Figura 4: Fluxograma - processo de gestão de contratos na entidade de classe estudada....	37
Figura 5: Situação cadastral dos contratos .....	39
Quadro 1: Fatores críticos mais comuns à gestão e fiscalização de contratos em Instituições Federais.....	21
Quadro 2: Levantamento de Fatores Críticos para Gestão de Contratos em estudos correlatos .....	22
Quadro 3: Alinhamento dos direcionadores estratégicos com a visão e estratégias de GC .	26
Quadro 4: Práticas de Gestão do Conhecimento .....	30
Quadro 5: Rotina de Contratação e Gestão de Contrato.....	35
Quadro 6: Relação entre fatores críticos e soluções propostas.....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4 - População pesquisada.....	31
Tabela 6 - Fatores críticos conforme entendimento dos atores envolvidos.....	41

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1. OBJETIVO GERAL .....	17
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.3. JUSTIFICATIVA.....	17
1.4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA .....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1. GESTÃO DE CONTRATOS.....	20
2.2. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL .....	23
2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO.....	24
<b>2.3.1. Elementos da Gestão do Conhecimento na Administração Pública</b> .....	25
2.3.1.1. Missão, Visão e Objetivos Estratégicos da Organização.....	25
2.3.1.2. Fatores Críticos de Sucesso da GC.....	26
2.3.1.3. Processos de GC .....	27
2.3.1.4. Ciclo KDCA .....	28
2.3.1.5. Práticas de GC .....	29
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	31
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	33
4.1. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS UTILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA GESTÃO DE CONTRATOS .....	33
4.2. IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A GESTÃO DE CONTRATOS CONFORME ENTENDIMENTO DOS ATORES ENVOLVIDOS NOS PROCESSOS MAPEADOS.....	39
4.3. ANÁLISE E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA RESOLUÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS. ....	41
<b>5. CONCLUSÕES</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	47
<b>ANEXOS</b> .....	50

## 1. INTRODUÇÃO

As eras são divisões históricas e cada uma tem seu início marcado por um acontecimento histórico notável que desencadeia rupturas ou forte diferenciação com relação ao período anterior (LASTRES e ALBAGLI, 1999). Após a Primeira Revolução Industrial, no século XVIII, a organização das civilizações ocidentais se deu basicamente em torno do acúmulo de capital, principalmente através do modelo capitalista industrial que preconizava a expansão da produção e do livre comércio internacional, diferentemente do período anterior marcado principalmente pelo modelo mercantilista da era das colonizações.

Nesse sentido, os esforços nos séculos XIX e XX estavam voltados para melhorias nos processos e métodos de produção. Na década de 1910, a Administração Científica, proposta por Frederick Taylor e Henri Fayol, defendia uma administração focada na eficiência produtiva, na racionalização do trabalho e na divisão das tarefas. Para Gil (2009) a escola clássica da Administração Científica tinha como objetivo descrever as competências e habilidades necessárias ao administrador para, principalmente através do método da observação, fundamentar cientificamente os modelos de produção, de forma a diminuir o empirismo e a improvisação.

A principal crítica à escola clássica da administração científica é a de que ela negligencia os interesses dos trabalhadores e o contexto social em que as empresas estão inseridas. Foi só na década de 1960 que a escola Sociotécnica veio trazer uma abordagem que buscava integrar as demandas sociais com as exigências técnicas nas indústrias europeias.

Assim, nesse período, a competitividade das empresas estava sustentada por sua eficiência produtiva: produzir mais, melhor e com o menor custo. O capital das empresas era tangível, medido por seus ativos mensuráveis, e as decisões administrativas eram sempre no sentido da eficiente utilização dos recursos para a maximização do lucro.

Para Campos (2004), migramos do trabalho braçal para o trabalho mental, onde então o conhecimento passa a ser o principal ativo e fator indispensável para a competitividade e sobrevivência das pessoas, das empresas e das sociedades em geral.

A partir das últimas décadas do século XX, segundo Lastres e Albagli (1999), “uma série de inovações sociais, institucionais, tecnológicas, organizacionais, econômicas e políticas”, nas quais a informação e o conhecimento desempenharam um papel central, constituem principal fundamentação para definição desta como a Era do Conhecimento.

Em contraponto do que vimos em boa parte do século passado, nesta nova era experimentamos formas singulares de organização do trabalho, novos modelos de criação, produção, comercialização e consumo de produtos, além do aparecimento de novos atores políticos e econômicos que vêm mudando as relações de poder internacionais (LASTRES e ALBAGLI, 1999).

Ainda segundo os autores, o Poder não está mais restrito àqueles que detêm os meios de produção, agora “define-se a partir do controle sobre o imaterial e o intangível — seja das informações e conhecimentos, seja das ideias, dos gostos e dos desejos de indivíduos e coletivos”.

Sendo assim, podemos inferir que no mundo globalizado em que vivemos, pessoas, empresas e instituições precisam estar sempre na busca do aprimoramento para alcançarem seus objetivos. No caso das instituições públicas, o aprimoramento de processos e práticas de gestão proporcionam maior eficácia e eficiência, possibilitando que cada vez mais usuários tenham acesso aos serviços oferecidos, consumindo cada vez menos recursos.

Neste sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) apresenta uma série de práticas que, se bem aplicadas, podem contribuir para o aumento da produtividade do Capital Intelectual (CI), ou seja, da transformação dos conhecimentos organizacionais em inovações – de processos, de serviços/produtos ou de práticas de gestão. Saber gerir conhecimento significa concentrar-se nos processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição de conhecimento (BONTIS, 2002; CHOO, 2000 apud SANTOS, 2004).

Segundo Espartaco Madureira Coelho, em seu artigo “Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público”, o Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (CCMD) traz um levantamento bem elaborado das razões pelas quais as organizações em geral deveriam transformar-se em “organizações de aprendizagem” (CCMD, 2001, p. 105-108 apud COELHO, 2004), e cita:

As sociedades estão se tornando cada vez mais diversificadas, ou seja, diversificadas nos gostos pessoais, na herança étnicocultural, no estilo de vida, e na situação socioeconômica. Ao mesmo tempo, os cidadãos estão demandando uma maior adaptação de bens e serviços aos desejos e necessidades pessoais. Em todos os países industrialmente avançados, as instituições estão sendo forçadas a satisfazer estas expectativas mais altas dos cidadãos. Aquelas que falham nesse intuito tendem a sofrer uma perda de legitimidade e de autoridade. As instituições, (tais como as instituições políticas, os serviços públicos e as profissões bem estabelecidas), precisam refletir e alavancar esta diversificação para permanecer relevantes. Isto requer a habilidade de entender as questões de diferentes perspectivas, integrar as várias ideias dentro de um “grande quadro” coerente, e compor mensagens persuasivas para uma audiência diversificada (CCMD, 2001 apud COELHO, 2004, p. 102-103).

Nesse sentido, a entidade de classe em questão tem investido, nos últimos 14 anos, em aprimoramento e profissionalização de seus empregados, bem como vem desenvolvendo práticas e utilizando ferramentas que são descritas na literatura como boas práticas para Gestão do Conhecimento organizacional. Dentre essas práticas podemos citar: i) desenvolvimento de sistemas de gestão de documentos e gestão eletrônica do fluxo de documentos; ii) fóruns de discussão de gestores; e iii) em fase de elaboração, o sistema de gestão por competências.

A gestão de contratos, por sua vez, passa a ter um registro sistêmico no âmbito da entidade estudada, somente a partir de 2008, com o investimento na aquisição de licenciamento de uso de programa de computador para esse fim. Até então, os poucos contratos de terceirização eram gerenciados pelo solicitante do serviço, sem a centralização dos registros de históricos contratuais, nem de atividades de gestão e fiscalização de contatos, em um único setor ou departamento da entidade.

A crescente demanda por serviços terceirizados e as novas políticas de formalização de contratos trazidas pelas normas internas expedidas pela gestão 2007-2009 da entidade (NA007/2007 e GDT0001/2009), resultaram no crescimento do número de contratos (de 17 contratos registrados no sistema em 2008 para 74 contratos vigentes ao final de 2020) e, em 2009, o Departamento de Compras da entidade passou a centralizar em si a manutenção de registros de históricos contratuais, contudo, sem responsabilidade pela fiscalização da correta execução do que fora contratado, atividade que se manteve com o setor ou departamento solicitante do serviço/aquisição.

Observa-se um descompasso entre o crescimento do número de contratos e a evolução das diretrizes e normas que visam criar mecanismos e procedimentos internos para gerenciar essas contratações. De forma que eventualmente ocorrem problemas como: reajustes contratuais sem formalização por meio de aditivo; contratos que continuam sendo executados após o fim do prazo de vigência; contratos que não passam pelo Departamento de Compras para registro, entre outras falhas na dinâmica de gestão dos contratos como a falta de responsável pela fiscalização da execução do contrato.

Logo, é neste contexto que este trabalho traz como questão de pesquisa investigar: Quais os fatores críticos na gestão de contratos em uma entidade de classe?

### 1.1. OBJETIVO GERAL

Levantar os fatores críticos para o sucesso da gestão de contratos e identificar ferramentas ou práticas de Gestão do Conhecimento poderiam ser aplicadas pela organização para melhoria dos resultados na gestão de contratos.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos temos:

- a) Levantar as principais características e mapear os processos utilizados pela organização para gestão de contratos;
- b) Identificar os fatores críticos de sucesso para a gestão de contratos conforme entendimento dos atores envolvidos nos processos mapeados; e
- c) Analisar a aplicação de ferramentas e práticas de gestão do Conhecimento para resolução dos fatores críticos.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Espera-se com este estudo contribuir para pesquisas futuras sobre as teorias de gestão do conhecimento na medida em que se pretende apresentar uma sugestão das práticas que possam vir a ser efetivamente realizadas em comparação com as teoricamente desenvolvidas, e sobre as quais parece haver algum consenso no meio acadêmico quanto à sua relevância.

Contudo, como veremos adiante, a organização estudada é uma entidade de classe entendida como serviço público diferenciado, entre outras razões, por não ser obrigada a realizar concursos públicos nem contratar atender aos regramentos da lei n.º 8.666/93, conhecida como lei de licitações. Essa condição diferenciada sugere a necessidade de adaptações das práticas de gestão, despertando interesse de entender academicamente a natureza dessas adaptações e suas repercussões na gestão da empresa.

Ainda, justifica-se o estudo pela facilidade de acesso do pesquisador às informações e às pessoas pesquisadas, de forma que os resultados da pesquisa podem servir de subsídio para novos arranjos gerenciais e novas práticas na organização pesquisada.

Ademais, as inúmeras possibilidades de abordagem dos temas relativos à administração de Conselhos de Fiscalização Profissional alinhados com o ideal de encontrar caminhos para aprimorar a gestão dessas instituições, também motivaram esta pesquisa.

#### 1.4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A entidade de classe objeto deste estudo, que segundo a Lei 8.906/1994, é serviço público dotado de personalidade jurídica e tem a finalidade exclusiva de representar, defender, selecionar e disciplinar advogados em todo o território nacional. São órgãos da instituição: o Conselho Federal; os Conselhos Seccionais (órgãos dotados de personalidade jurídica próprias com jurisdição sobre os respectivos territórios dos Estados-membros, do Distrito Federal e dos Territórios); e as Subseções (constituem partes autônomas das Seccionais concentrando a representação dos profissionais nas comarcas judiciárias no interior dos Estados) (BRASIL, 1994).

O Conselho Seccional do Rio Grande do Sul, com sede em Porto Alegre/RS, é o responsável, no âmbito do território rio-grandense-do-sul, pela efetiva consecução dos objetivos institucionais enquanto entidade de fiscalização do exercício profissional, ou seja, é responsável neste Estado por: admitir a inscrição de bacharéis em direito que tenham atendido aos requisitos legais para o exercício da profissão de advogado; fiscalizar o exercício profissional da advocacia; defender as prerrogativas dos advogados; e fixar a tabela de honorários advocatícios.

Por sua natureza jurídica ímpar, conforme entendimento do Supremo Tribunal Federal quando do julgamento da ADI 3026, a entidade, embora constitua serviço público, não está obrigada a realizar concursos públicos para contratação de pessoal nem licitações (BECK, 2017).

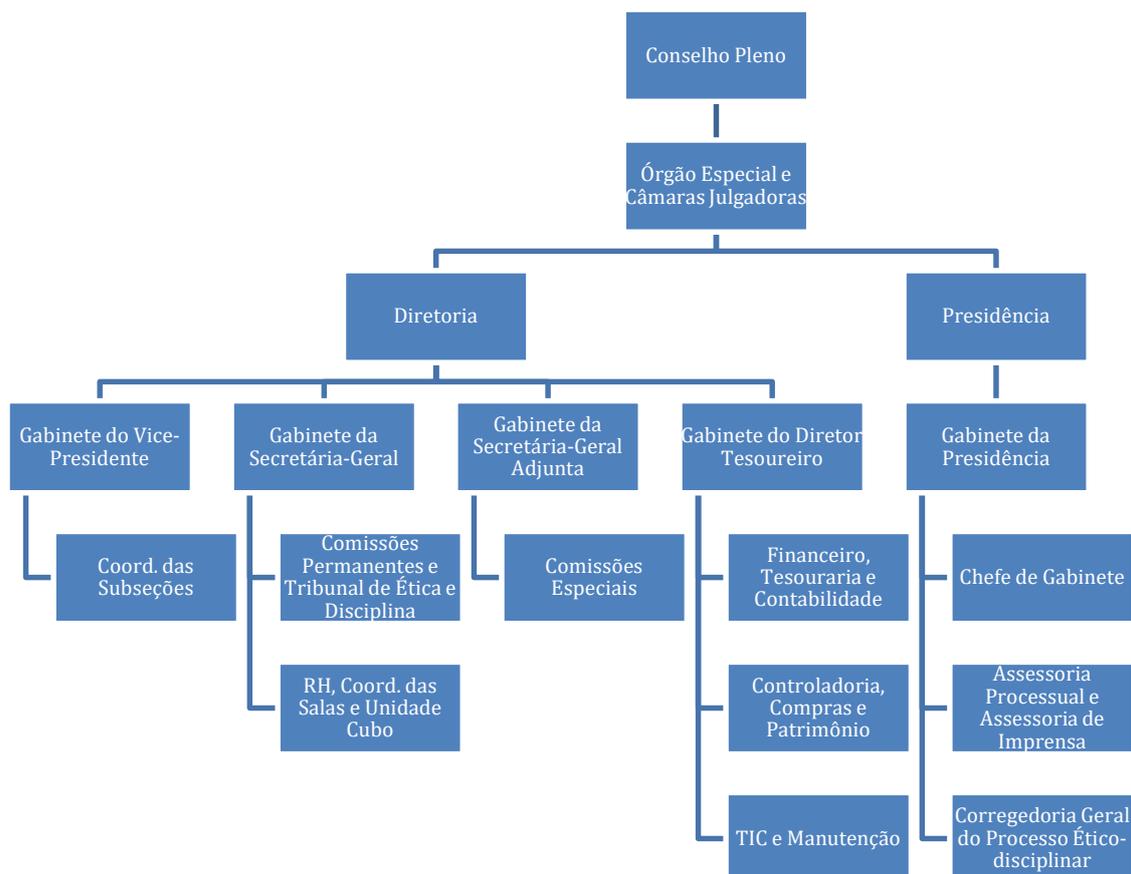
A Seccional do Rio Grande do Sul possui 84.704 advogados inscritos, figurando como a quarta maior Seccional em número de inscritos, ficando atrás apenas das Seccionais de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, nesta ordem, e as pessoas distribuídas em sua estrutura administrativa podem ser classificadas em três grupos, a saber:

a) Diretores e Conselheiros – somam 138 advogados ocupantes de cargos através de eleição por lista fechada (chapa) com mandato trienal – prestam serviços não remunerados;

b) Membros de Comissões Especiais, Permanentes, Assessores, Julgadores e Instrutores do Tribunal de Ética e Disciplina – totalizam 226 advogados ocupantes de cargos por nomeação direta da presidência do Conselho – prestam serviços não remunerados;

c) Funcionários – 321 profissionais de diversas áreas ocupantes de cargos/funções administrativas e técnicas, em regime celetista – prestam serviços remunerados.

Figura 1: Organograma resumido da entidade de classe estudada



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados levantados no setor

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Visando a adequada compreensão do fenômeno estudado nesta pesquisa, este capítulo traz os principais pontos teóricos-conceituais utilizados pelo pesquisador, seja para contextualizar as observações realizadas ou para justificar as abordagens escolhidas.

Para tanto, esta seção foi subdividida em: “2.1. Gestão de Contratos” – traz as principais definições que envolvem essa dimensão das organizações, além de delimitar os papéis de gestores e fiscais dos contratos; “2.2. Gestão do Capital Intelectual” – vem com as dimensões que contribuem para a compreensão da GC inserida em uma abordagem voltada ao desenvolvimento humano nas organizações; “2.3. Gestão do Conhecimento no Setor Público” – apresentando o modelo do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) e as principais práticas de gestão que poderão servir de subsídio para as soluções que serão propostas ao final deste trabalho.

### 2.1. GESTÃO DE CONTRATOS

Conforme Instrução Normativa da Secretaria de Logística e Tecnologias da Informação (SLTI) – vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) – IN n.º 01/2019, “a gestão de contratos se iniciará com a assinatura do contrato” (BRASIL, 2019). Sendo assim, a gestão do contrato se dá desde a assinatura do documento até a extinção das obrigações contraídas pelas partes.

Entre o rol de atividades desenvolvidas para a gestão de contratos podemos citar: reuniões iniciais com a contratada; fiscalização do cumprimento do contrato; medição de resultados; registro, análise e guarda do histórico contratual; promoções de ajustes contratuais; aplicação de sanções, prorrogações e rescisões do contrato (HERMES, 2010 apud KINCZESKI, 2020).

Para a gestão de contratos terceirizados, é alta a complexidade e amplitude das tarefas e a serem realizadas, porquanto é de suma importância a qualificação dos atores envolvidos nesses processos, o que começa pela definição do papel de cada um desses atores (KINCZESKI, 2020).

Os principais atores da gestão de contratos são, segundo Kinczeski (2020, p.41-47): o gestor do contrato – responsável supremo pelo contrato; o fiscal técnico – responsável pela

fiscalização da execução do contrato; o fiscal administrativo - responsável pela verificação do cumprimento das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, nos casos em que há emprego de mão de obra em regime de dedicação exclusiva; e a fiscalização do público usuário – definida como a fiscalização realizada pelos usuários de serviços prestados a diversas unidades da instituição simultaneamente.

Com esta breve exposição sobre a gestão de contrato, considerando a complexidade e amplitude das tarefas e o grande número de normas e leis que regem a matéria, podemos inferir que nas organizações em geral e na administração pública em particular, os fatores críticos para gestão de contratos devem ser diversos e bastante numerosos. O quadro a seguir traz os dez fatores críticos mais mencionados em estudo realizado com instituições federais (MOTA, 2017 apud KINCZESKI, 2020):

Quadro 1: Fatores críticos mais comuns à gestão e fiscalização de contratos em Instituições Federais

1. Falta de suporte, falta de uma pessoa de referência a quem recorrer.
2. Falta de capacitação.
3. Acúmulo de funções/falta de definição de um horário específico para se dedicar exclusivamente à fiscalização contratual.
4. Falta de autonomia.
5. Formação ou cargo diverso dos serviços fiscalizados.
6. Falta de conhecimento da área do contrato.
7. Falta de comunicação prévia e de transparência quanto ao critério de seleção de servidor para fiscalizar.
8. Imposição para assumir a atribuição.
9. Resistência dos usuários em formalizar as reclamações.
10. Falta de conscientização da responsabilidade da função, (tanto do fiscal quando das demais pessoas).

Fonte: Mota (2017 apud KINCZESKI, 2020, p.52)

Outros estudos de caso e levantamentos bibliográficos também apontam para os fatores críticos listados acima, mas não se restringem a eles, como podemos averiguar na tabela a seguir, que traz um levantamento de trabalhos acadêmicos e publicações com um resumo dos principais fatores críticos encontrados (ALVES, 2004; SOUZA JUNIOR, 2011; BEDNARSKI, 2012; SANTOS, 2013; BORBA FILHO, 2014; MEDEIROS, 2014; LAPA, 2015; SILVA, 2015; ALBARELLO, 2016; BURGOS, 2017; LIMA, 2017; MANARINO, 2017; ROSA, 2017).

Quadro 2: Levantamento de Fatores Críticos para Gestão de Contratos em estudos correlatos

Autor	Ano	Objeto da Pesquisa	Fatores Críticos
ALVES, L. S.	2004	Referencial Teórico	Ausência de Licitação ou Licitação com vícios; Falta de nomeação de fiscais; Responsabilidade fiscal; Indisciplina dos responsáveis; Falhas na gestão de pessoal; Falta de comunicação e publicidade dos atos;
SOUZA JÚNIOR, A.	2011	Poder Judiciário de Alagoas	Indefinição das funções de fiscal e gestor de contratos; Falta de acompanhamento da execução de contratos;
BEDNARSKI, C. T.	2012	UFRGS	Dificuldade no planejamento da contratação dado o tamanho da universidade; Falta de pesquisa de satisfação do público usuário;
SANTOS, L. R. L.	2013	Referencial Teórico	Extensão e complexidade das leis, normas e regramentos para gestão e fiscalização de contrato na AP
BORBA FILHO, M. F.	2014	Alunos do Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos da ENAD	Necessidade de Treinamento e Capacitação; Dificuldades de Relacionamento com a Alta Direção; Dificuldades com a Legislação; Ausência de Procedimentos e Rotinas Padronizadas;
MEDEIROS, M. C. A.	2014	UFRN	Falta de treinamento e capacitação para exercer a função de fiscal/gestor; Dificuldade em estabelecer parceria com a empresa contratada para desempenhar a atividade de fiscalização; Ausência de instrumentos de fiscalização; Dificuldade de compatibilizar o trabalho rotineiro com as atividades de fiscalização;
LAPA, J. R. C. S.	2015	UFSC	Falta de treinamento e capacitação para exercer a função de fiscal/gestor; Falta de clareza das atribuições do fiscal; Falta de métricas para fiscalização;
SILVA, M. J. L.	2015	UFC	Falta de treinamento; Compreensão dos procedimentos administrativos inerentes aos contratos; Falta de conhecimento sobre a elaboração do contrato; Verificar a documentação fiscal, trabalhista e previdenciária; Falta de conhecimento sobre a elaboração do contrato; Falta de conhecimento sobre o andamento do contrato;
ALBARELLO, S.	2016	UFMS	Falta capacitação; Falta de padronização e controle; Acumulo de funções dificultam a fiscalização de contratos; Falta de manuais de gestão e fiscalização;
BURGOS, M. C.	2017	SAMF/PB	Capacitação e padronização dos processos; Critérios para a escolha dos fiscais e treinamentos; Falta de servidores que possam exercer a função de fiscal;
LIMA, A. V. G.	2017	UFRN	Critérios para nomeação de fiscais e gestores; Falta de nomeação formal; Falta de pessoal para gestão e fiscalização; Falta definição dos papéis de cada envolvido; Gestão informal de contratos; Falta de capacitação;
MANARINO, M. P.	2017	UFJF	Falta de conhecimento e qualificação dos servidores designados para funcionarem como gestores e fiscais contratualizados; Fraudes a direitos trabalhistas pelas empresas contratadas;
ROSA, A. M. A. S.	2017	IFSC	Falta de diretrizes para a formalização e institucionalização de políticas de gestão e fiscalização de contratos; Falta mapear processos e fomentar o seguimento de processos padronizados; Formação e Capacitação; Recursos Tecnológicos;

Fonte: levantamento realizado pelo autor

Em 11 dos 14 estudos apresentados acima, é mencionado como fator crítico, a necessidade de treinamento ou capacitação dos envolvidos na gestão e fiscalização de contratos, assim evidenciando a importância da correta administração do capital intelectual disponível nas organizações. Por esta razão apresenta-se nas seções a seguir o referencial teórico, observado neste estudo, para compreensão da realidade e para proposição de melhorias na gestão de contratos da entidade de classe estudada.

## 2.2. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Partindo do princípio que na conjuntura atual, para criação de produtos/serviços com maior valor agregado, dependemos sobretudo da capacidade de inovar e aplicar conhecimento (SILVA; NEVES, 2003 apud SANTOS,2004), saber gerir eficazmente o conhecimento organizacional está sobremaneira relacionado com a criação de riqueza (SANTOS, 2004).

Para Santos (2004), gerir o capital intelectual é possível através de três vias: a) desenvolvendo o capital humano; b) desenvolvendo o capital relacional; e c) desenvolvendo o capital estrutural.

A primeira dimensão trata do desenvolvimento das competências individuais, da adequada gestão das pessoas, e da criação de ambientes que estimulem a autoaprendizagem e as comunidades intelectuais.

A segunda dimensão diz respeito ao desenvolvimento de permutas de conhecimento, trocas com organizações e pessoas do exterior da organização.

Por fim, a terceira dimensão versa sobre o enquadramento das ações dentro da estratégia da organização, da criação de estruturas em redes (colaboração entre departamentos) e da gestão do conhecimento (área de concentração deste estudo).

Contudo, esta visão de Gestão do Conhecimento está muito focada na competitividade dos mercados enfrentados por organizações privadas. Para Batista (2012), a GC na administração pública tem como objetivos a qualidade dos serviços prestados, a eficiência, a efetividade social e o desenvolvimento econômico e social.

Neste sentido apresentaremos a seguir o modelo de aplicação de Gestão do Conhecimento para o setor público proposto por Fábio Ferreira Batista (2012), pesquisador do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), órgão então ligado à Secretaria de

Assuntos Estratégicos da Presidência da República Federativa do Brasil, e também professor da Universidade Federal de Brasília.

### 2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Com o objetivo de construir um modelo específico de GC para a administração pública brasileira que fosse ao mesmo tempo genérico (servindo para todas as organizações públicas), holístico (permitindo um entendimento integral da GC) e focado em resultados (visando alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho), Batista (2012) partiu do entendimento corroborado por diversos autores de que existem diferenças fundamentais entre organizações públicas e privadas, o que tornaria ineficaz a utilização de modelos de GC pensados para empresas privadas em organizações públicas (CONG; PANDYA, 2003; SALAVATI et al, 2010; WIIG, 2002, p. 238 apud BATISTA, 2012, p. 14).

Conceituando Administração Pública (AP), o autor cita a definição dada pelo Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2007:

[...] o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, p. 54 apud BATISTA, 2012, p. 15).

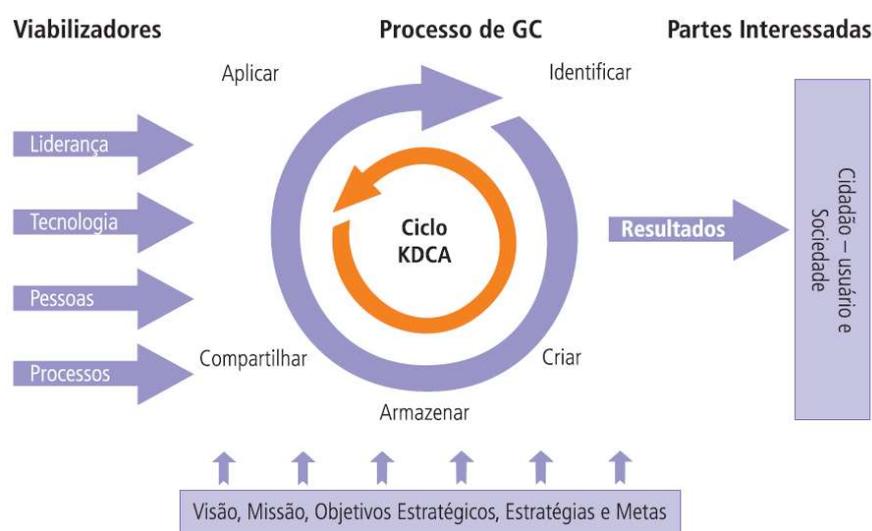
Como já mencionado no tópico anterior, os objetivos da GC na AP, conforme o modelo que será apresentado, são aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social, que são princípios fundamentais da administração pública, mas além disso, serve para observar os princípios constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, conforme Artigo 37 da Constituição Federal. Com isso, Batista (2012, p. 47) conclui que “a efetiva GC é a base de tudo na AP”.

Assim, apresentamos a seguir os principais pontos do modelo proposto pelo IPEA que contribuirão para esta pesquisa na proposição de soluções para os possíveis pontos críticos para o sucesso da gestão de contratos.

### 2.3.1. Elementos da Gestão do Conhecimento na Administração Pública

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCAP) proposto pelo IPEA (BATISTA, 2012) é composto por quatro elementos: *i*) estratégia organizacional; *ii*) viabilizadores da GC; *iii*) processos de GC; e *iv*) ciclo KDCA, conforme Figura 1.

Figura 2: Modelo de gestão do conhecimento para administração pública



Fonte: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. Fábio Ferreira Batista (2012, p. 52)

#### 2.3.1.1. Missão, Visão e Objetivos Estratégicos da Organização

Este modelo parte dos direcionadores estratégicos da organização (visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) pois a implementação da GC deve assegurar a obtenção de resultados alinhados aos objetivos da organização pública.

**Missão:** trata-se da declaração sobre o que é a organização pública, sua razão de ser, seus usuários e os serviços que presta. É um retrato da organização pública como é hoje (XAVIER; AMARAL, 1999 apud BATISTA, 2012).

**Visão:** define o que a organização pública pretende ser no futuro, dá a forma e a direção ao futuro da organização (XAVIER; AMARAL, 1999 apud BATISTA, 2012).

Conforme os autores, a partir da Missão e da Visão de futuro, são traçados os **Objetivos Estratégicos da Organização**, as estratégias para alcançá-los e as metas. Então,

desses direcionadores devem ser depurados a Visão de futuro da GC e as Estratégias de GC, como exemplificado no Quadro 1 para uma escola fictícia.

### 2.3.1.2. Fatores Críticos de Sucesso da GC

Os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC, além de seu alinhamento aos direcionadores estratégicos, conforme Heising (2009) citado por Batista (2012, p. 55), são: “i) fatores humanos: cultura, pessoas e liderança; ii) organização: processo e estrutura; e iii) tecnologia: infraestrutura e aplicações.

Quadro 3: Alinhamento dos direcionadores estratégicos com a visão e estratégias de GC

<p><b>VISÃO</b> Seremos uma escola reconhecida em todo o território nacional pela excelência de nossas práticas educativas, pelo trabalho participativo, comprometido, inovador de nossa equipe e pelo respeito dispensado aos nossos alunos, pais e colaboradores.</p>
<p><b>MISSÃO</b> Nossa escola tem por missão contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da sociedade, visando assegurar uma educação de qualidade aos nossos alunos, num ambiente de responsabilização social e individual, participativo, criativo, inovador e de respeito ao próximo.</p>
<p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b> Elevar o desempenho acadêmico dos alunos.</p>
<p><b>ESTRATÉGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas;</li> <li>• reduzir o abandono escolar; promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas; e</li> <li>• reduzir a distorção idade-série.</li> </ul>
<p><b>METAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental;</li> <li>• aumentar de 59% para 89% a taxa de aprovação em português, dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental;</li> <li>• aumentar de 65% para 90% a taxa de aprovação em ciências;</li> <li>• reduzir de 13% para no mínimo 3% a taxa de abandono dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental;</li> <li>• capacitar todos os professores de português e matemática;</li> <li>• capacitar todos os professores de ciências;</li> <li>• reduzir de 32% para no mínimo 10% a distorção idade-série nas quatro primeiras séries do ensino fundamental.</li> </ul>
<p><b>LACUNA ESTRATÉGICA DE CONHECIMENTO</b> Transferir conhecimento tácito e explícito (ver Glossário) dos profissionais das escolas de referência sobre metodologias de ensino e sobre práticas educativas para os profissionais da Escola Anísio Teixeira.</p>
<p><b>VISÃO DE GC</b> Profissionais da Escola Anísio Teixeira utilizando e inovando continuamente as metodologias de ensino e as práticas educativas aprendidas com os profissionais das escolas de referência.</p>
<p><b>ESTRATÉGIA DE GC</b> Executar processos de GC sistematicamente (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) e implantar práticas de GC (exemplos: comunidades de prática, <i>coaching</i>, <i>mentoring</i>, melhores práticas – ver Glossário).</p>

Fonte: Xavier e Amaral (1999 apud BATISTA, 2012, p. 55)

Para o MGCAP, Batista (2012, p. 55-61) considerou como viabilizadores: i) liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; e iv) processos.

Com o viabilizador *liderança*, os autores destacam o papel fundamental da alta administração para o sucesso da GC, pois ela deve dirigir os esforços para implementação do plano de GC, deve criar a estrutura de governança responsável pela GC, alocar os recursos necessários, definir políticas de proteção do conhecimento (como direitos autorais, por exemplo) e, junto com as chefias intermediárias, servir de exemplo à força de trabalho da organização no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento de conhecimento. Para este viabilizador, o maior risco apontado pelos autores é a falta de continuidade dos projetos frente as mudanças de lideranças ocorridas com uma certa frequência nas organizações públicas.

No viabilizador *tecnologia* os autores trazem a importância que têm, para a GC, as práticas efetivas com base na tecnologia, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimento, intranets e extranets, ferramentas de comunicação, entre outras.

Com o viabilizador *pessoas*, por sua vez, os autores destacam a importância do engajamento das pessoas envolvidas nos processos de GC para o sucesso dos mesmos. Nesse sentido sugerem que as organizações públicas devem investir em programas de educação e capacitação, assim como nos de desenvolvimento de carreiras. Além disso alertam para a necessidade de disseminar sistematicamente informações sobre os benefícios, as políticas, as estratégias, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para que os servidores possam aderir e ajudar a institucionalizar a GC.

Por fim, conforme os autores, *processos* é um dos viabilizadores da GC pois, quando bem modelados, podem contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a observância dos princípios constitucionais da Administração Pública.

#### 2.3.1.3. Processos de GC

Os processos de gestão do conhecimento consistem em cinco atividades: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar (BATISTA, 2012, p. 62-64).

Para que a organização pública alcance seus objetivos estratégicos é preciso identificar as competências organizacionais disponíveis e as lacunas de conhecimento existentes, para daí definir sua estratégia de GC e elaborar e implementar seu plano de GC.

A organização eliminará as lacunas de conhecimento ao criar novos conhecimentos através da conversão de conhecimentos existentes que pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional.

O armazenamento garante a preservação do conhecimento organizacional, contudo, deve ser feito de forma que sua recuperação seja fácil e acessível a todos os que precisarem dele. O compartilhamento, por sua vez, estimula a aprendizagem contínua e a inovação.

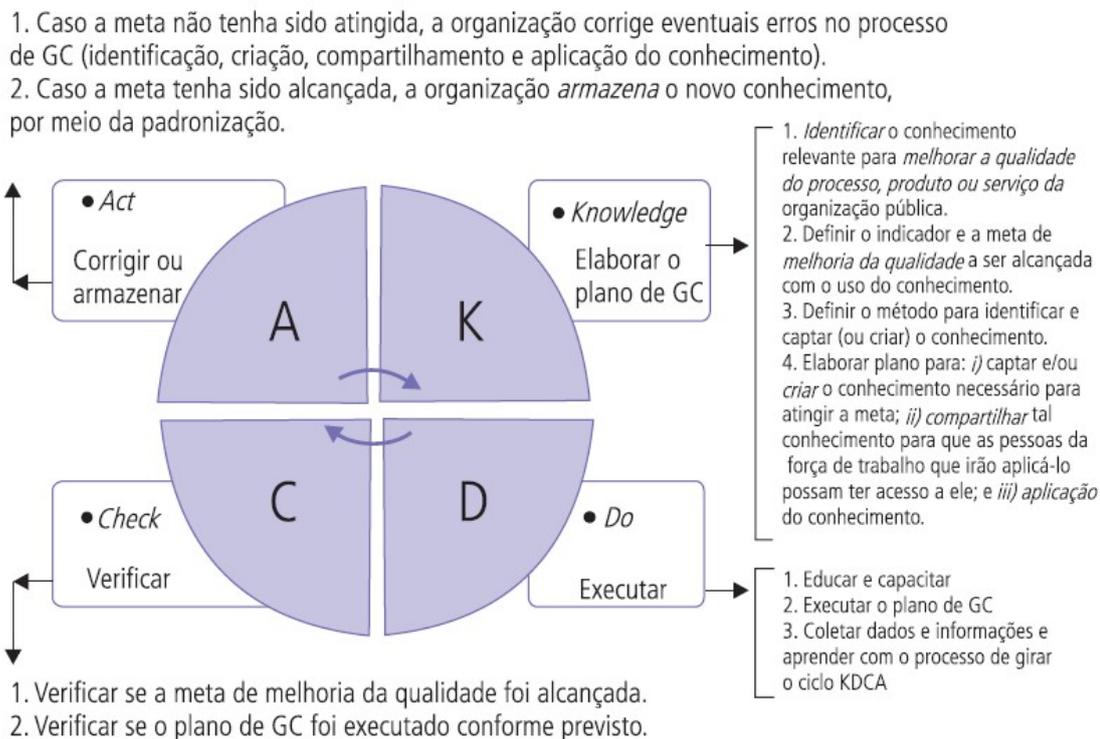
E, por fim, o conhecimento só agrega valor quando é aplicado, melhorando os produtos e serviços oferecidos pela organização pública. Conforme a APO (2009 apud BATISTA, 2012), “a aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na organização. É transformar conhecimento em ação ou em decisão”.

#### 2.3.1.4. Ciclo KDCA

O Ciclo KDCA é uma adaptação, para o MGCPA, do ciclo PDCA onde: P, de Plan (planejar) representa a etapa onde são definidas as metas e os métodos para atingi-las; D, de Do (executar) diz da etapa em que são executadas as atividades de treinamento, educação e as tarefas definidas no plano; C, de Check (verificar) é a etapa onde são monitorados os resultados; e A, de Action (atuar corretivamente), etapa na qual são empregadas ações corretivas caso as metas não estejam sendo atingidas (CAMPOS. 1992 apud BATISTA, 2012).

Neste modelo, no entanto, o P é substituído pela K (Knowledge = conhecimento), destacando a ênfase em conhecimento. A etapa continua sendo de planejamento, mas com foco em conhecimento (BATISTA, 2008 apud BATISTA, 2012).

Figura 3: Ciclo KDCA



Fonte: BATISTA (2008 apud BATISTA, 2012, p. 65)

### 2.3.1.5. Práticas de GC

A Gestão do Conhecimento é levada a cabo através de ações e da utilização de ferramentas denominadas práticas de GC. A seguir serão listadas as práticas de GC com foco na base tecnológica, em seguida as práticas relacionadas à gestão de pessoas e, por fim as práticas voltadas à gestão de processos, ou seja, tais práticas serão apresentadas de acordo com o fator crítico de sucesso da GC que buscam sustentar (BATISTA, 2012, p. 55-61).

Essas práticas não esgotam as técnicas utilizadas no âmbito da Gestão do Conhecimento, contudo são as mais frequentemente apontadas na literatura como as práticas mais desenvolvidas, inclusive nas pesquisas do IPEA de 2004 e 2014, foram apontadas como as práticas mais presentes nas organizações públicas brasileiras (BATISTA, 2015).

Quadro 4: Práticas de Gestão do Conhecimento

<p><b>Práticas de GC com base na Tecnologia:</b></p> <p>a) Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets;</p> <p>b) Repositórios de conhecimento;</p> <p>c) Sistemas de <i>workflow</i> ou Sistema de Gestão de Fluxo de Documentos;</p> <p>d) Gestão de Conteúdos;</p> <p>e) Gestão Eletrônica de Documentos;</p> <p>f) <i>Data Warehouse</i> (sistemas de rastreamento de dados);</p> <p>g) <i>Data mining</i> (sistemas de mineração de dados);</p>	<p><b>Práticas de GC foco em Gestão de Processos:</b></p> <p>a) Melhores Práticas;</p> <p>b) Benchmarking interno e externo;</p> <p>c) Banco de conhecimento/Lições Aprendidas/Memória Organizacional;</p> <p>d) Sistemas de Inteligência Organizacional;</p> <p>e) Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento;</p> <p>f) Sistemas de Gestão por Competências;</p> <p>g) Banco de Competências Organizacionais;</p> <p>h) Banco de Competências Individuais;</p> <p>i) Gestão de Ativos Intangíveis</p>
<p><b>Práticas de GC com foco em Pessoas:</b></p> <p>a) Fóruns e Listas de Discussão;</p> <p>b) Comunidades de Práticas ou Comunidades de Conhecimento;</p> <p>c) Educação corporativa;</p> <p>d) Narrativas;</p> <p>e) <i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i>;</p> <p>f) Universidade corporativa;</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de BATISTA (2012)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, sendo classificada quanto aos seus objetivos como uma pesquisa exploratória e, quanto aos procedimentos técnicos, como um levantamento, conforme as definições dadas por Gil (2008) para estas classificações.

Trata-se de uma pesquisa baseada na técnica do observador participante, para coleta de dados preliminares, e na técnica de entrevista semiestruturada, para levantamento dos fatores críticos conforme entendimento dos atores envolvidos na gestão de contratos no âmbito da organização estudada.

Serão analisados 92 contratos de prestação de serviços não eventuais, listados pelo pesquisador em levantamento preliminar realizado com base nos registros contábeis do ano de 2020. Em comparação com o número de contratos cadastrados em 2008 (17 contratos) verifica-se um incremento médio de 6,25 novos contratos por ano.

O roteiro da entrevista (ANEXO B) foi desenvolvido de forma a possibilitar o entendimento dos fatores críticos em três aspectos da gestão de contratos, através dos eixos viabilizadores da Gestão do Conhecimento: Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Tecnologias de Informação. Para, por fim, trazer a pergunta aberta: “Na sua opinião, quais são os fatores críticos para o sucesso da gestão de contratos na entidade de classe como um todo, e no seu setor/departamento especificamente?”.

A seguir, síntese da população pesquisada:

Tabela 1 - População pesquisada

População	Descrição	Quantidade	Índice de Resposta
Área dirigida pela diretoria financeira da entidade.	Gestores dos Departamentos de Compras, Financeiro, Jurídico, TIC, Contabilidade e Controladoria.	6	83%

Fonte: dados da pesquisa

Cabe destacar que os dados foram levantados a partir das respostas dos gestores lotados nas unidades sediadas no município de Porto Alegre/RS, que estavam no exercício de suas funções entre os meses de janeiro e fevereiro de 2021.

Considerando que a análise e dimensionamento dos fatores críticos culminaram em proposições de práticas de gestão do conhecimento com vistas às melhorias de processos na gestão de contratos, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso com enfoque descritivo e de natureza aplicada (VERGARA, 2013; YIN, 2001 apud MORÉ *et al.*, 2019).

As tecnologias propostas para solucionar os problemas eventualmente encontrados, serão selecionadas entre as técnicas e práticas de Gestão do Conhecimento para Administração Pública apresentadas pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA (BATISTA, 2012).

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção serão apresentados os dados da pesquisa conforme descrito na seção anterior – Procedimentos Metodológicos – iniciando com a caracterização e mapeamento dos processos utilizados pela organização para Gestão de Contratos.

Na sequência, são apresentados os pontos críticos conforme entendimento dos atores envolvidos na gestão de contratos.

O terceiro e último subitem desta seção traz a análise dos fatores críticos e as ferramentas de Gestão do Conhecimento que podem ser aplicadas para adequação dos processos de Gestão de Contratos na entidade de classe estudada.

##### 4.1. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS UTILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA GESTÃO DE CONTRATOS

Considerando que a entidade de classe estudada não possui documentos oficiais onde o processo de Gestão de Contratos esteja descrito, as atividades relacionadas à gestão de contratos mapeadas nesta pesquisa têm a assinatura do contrato como o ponto inicial do macro processo de Gestão de Contratos, para isso levou-se em consideração as definições trazidas na seção “Referencial Teórico” deste trabalho, subseção 2.1, que traz a definição dada por Instrução Normativa da Receita Federal. Contudo, para melhor compreender o processo como um todo, esta análise não se deteve apenas nos procedimentos realizados a partir da assinatura do contrato, mas além deles, nos procedimentos que antecedem a contratação, conforme veremos mais adiante.

A falta de diretrizes e normas para a Gestão de Contratos foi ponto mencionado também no estudo de Rosa (2017), no Instituto Federal de Santa Catarina. A autora demonstra que naquela instituição, embora a alta administração reforce a importância da correta gestão e fiscalização dos contratos, não são disponibilizadas instruções de como devem ser realizadas as atividades e qual o papel de cada um dos envolvidos (ROSA, 2017, p.90-91). Como veremos a seguir, a entidade de classe estudada possui uma rotina de tarefas para gestão de contratos, definida pelos departamentos envolvidos, mas não foi normatizada e, tão pouco, é seguida por toda a organização.

Na rotina instituída pelos setores envolvidos com a gestão da maioria dos contratos da entidade, após firmado o contrato, é incumbência do Departamento de Compras o

cadastramento do contrato no Sistema de Gestão de Compras e Contratos. Tal sistema registra as principais informações do contrato, tais como: dados da contratada; objeto do contrato; prazo de vigência; valor do contrato; número do processo de cotação realizado para escolha da contratada; contrato digitalizado; e responsáveis pela gestão e fiscalização do contrato. Este sistema é responsável também pela emissão de alertas de vencimento dos contratos, que são e-mails automáticos enviados aos gestores e fiscais dos contratos.

Cabe salientar que a falta de normatização também implica a falta de critérios para indicação dos fiscais e gestores dos contratos, porquanto o Departamento de Compras da entidade leva em consideração apenas que o solicitante do serviço contratado será gestor e fiscal do contrato, para o fim de cadastro do instrumento no sistema, pois nem sempre os responsáveis cadastrados atuam na gestão e fiscalização dos contratos. Essa problemática, de não haver critérios para nomeação para as funções de fiscal e gestor de contratos, também foi objeto de discussão no estudo de Lima (2017):

A UFRN não seleciona os ocupantes das funções de gestor e fiscal de contratos por meio de processos formal, transparente e baseado em competências necessárias ao desempenho das atividades, aumentando o risco de seleção de pessoas não qualificadas para exercer tais funções. (LIMA, 2017, p.59)

Tendo realizado o cadastro, o Departamento de Compras encaminhará o contrato físico ao Departamento Jurídico, para arquivamento, e cópia digitalizada do contrato aos Departamentos envolvidos na gestão do contrato: i) ao setor solicitante da contratação do serviço – que será o gestor e fiscal técnico do contrato – responsável pelo acompanhamento da execução/entrega do que fora contratado e pelas solicitações de pagamento que serão enviadas ao Financeiro; ii) ao Financeiro, que empenhará e liquidará os pagamentos; e iii) à Controladoria Interna, que atuará como fiscal administrativo do contrato, verificando se estão sendo recolhidos os impostos e cumpridas as obrigações acessórias do contrato.

A seguir, o Quadro 5, apresenta o mapa descritivo das rotinas, desde a solicitação de compra/serviço até as atividades inerentes à Gestão de Contratos, conforme estavam sendo realizadas durante o período de levantamento de dados para realização do presente trabalho.

Quadro 5: Rotina de Contratação e Gestão de Contrato

Rotina: Atual      Data: 12/02/2021								Símbolos:	
Responsáveis								Apreciação/Aprovação ◊	Execução ○
								Transporte ↓	Arquivo Provisório △
								Arquivo Permanente Δ	
								Detalhamento de Atividades desde a Solicitação à Gestão de Contratos	
Solicitante	Diretor de Área	Compras	Dir. Tesoureiro	Controladoria	Jurídico	Financeiro	Contabilidade	Descrição	Prazo para Execução
○								O responsável pela unidade/setor cria o Processo no SEI descrevendo e justificando a necessidade do Produto ou Serviços a ser contratado	---
↓								O solicitante encaminha o processo para apreciação do Diretor de área	---
	◊							Diretor de área emite parecer no processo	---
	↓							Diretor de área encaminha o processo ao Departamento de Compras	---
		○						Se indeferido, Compras comunica o solicitante e encerra o processo	1d
		○						Se deferido, Departamento de Compras realiza a cotação de preços	3d
		○						Anexa ao processo os orçamentos e o mapa comparativo de preços	3d
		○						Emite parecer no processo sobre as propostas apresentadas	1d
		↓						Encaminha processo para deliberação do Diretor Tesoureiro	---
			◊					Diretor Tesoureiro emite parecer no processo	---
			↓					Diretor Tesoureiro encaminha o processo ao Departamento de Compras	---
		○						Se indeferido, Compras comunica o solicitante e encerra o processo	1d
		○						Se deferido, Compras emite a OC ou OS e comunica o fornecedor	1d
		○						Compras solicita análise da Controladoria para a documentação da empresa	1d
				○				Controladoria analisa e emite parecer quanto a habilitação para contratação	1d
		○						Departamento de Compras solicita análise da minuta contratual ao Jurídico	1d
					◊			Jurídico emite parecer quanto às disposições contratuais e sugere alterações	5d
		○						Compras solicita ao Fornecedor as alterações na minuta contratual	1d
					◊			Jurídico confere, imprime e chancela o documento	1d
					↓			Jurídico encaminha para assinatura da Diretoria	7d
					↓			Jurídico encaminha contrato assinado pela Diretoria para o Compras	1d
		△						Compras convoca fornecedor para assinar contrato	7d
		○						Compras digitaliza e anexa o contrato no Processo e encaminha ao solicitante e ao Financeiro para ciência	1d
		↓						Departamento de Compras encaminha contrato para o Jurídico	---
					↓			Departamento Jurídico encaminha contrato para a Contabilidade	1d
							Δ	Contabilidade arquiva o contrato	---
◊								Responsável pela solicitação acompanha a entrega/execução	---
○								Responsável pela solicitação recebe as faturas e gera solicitação de pagamento	---
↓								Responsável pela solicitação encaminha faturas para o Financeiro	---
						○		Financeiro empenha e liquida os pagamentos	---
◊								Responsável solicitante acompanha prazo de vigência do contrato e necessidades de reajustes	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados levantados no setor

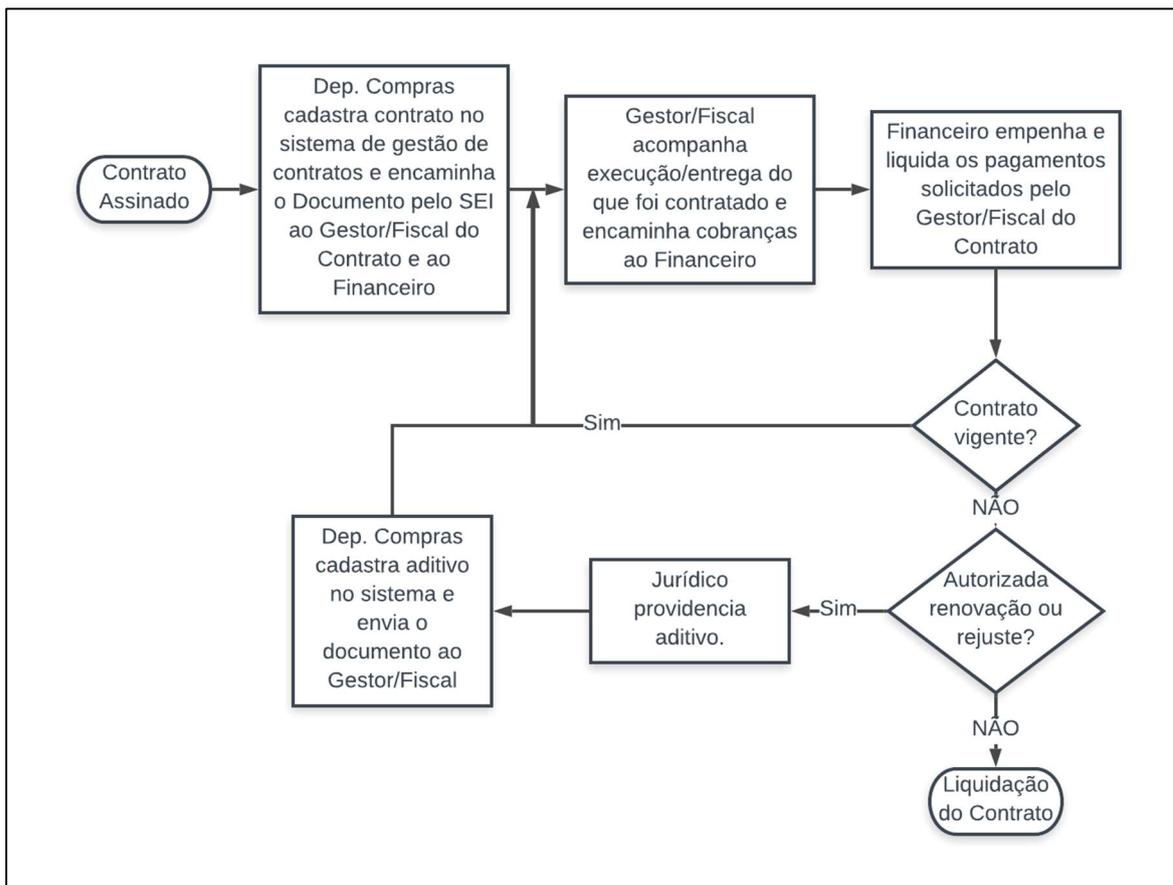
Com 30 (trinta) dias de antecedência do vencimento da vigência do contrato, o sistema informatizado dispara o aviso de vencimento do contrato, ocasião em que o gestor do contrato avaliará a necessidade e conveniência de manter os serviços prestados pela contratada. Se entender necessário, iniciará o processo de renovação e/ou repactuação do contrato. Esse pedido é remetido ao Departamento de Compras que, por sua vez, realizará a cotação e negociação de preços e submeterá a solicitação do gestor do contrato a análise e deliberação do diretor tesoureiro da entidade.

Tendo sido autorizada a renovação ou repactuação do contrato, o Departamento Jurídico providenciará Termo Aditivo ou novo contrato, conforme o caso, que será firmado pela empresa contratada e pela entidade, formalizando o novo prazo de vigência e demais condições negociadas para manutenção dos serviços.

O Departamento de Compras cadastra esse novo documento no sistema, para registro da nova vigência, e encaminha o documento físico ao Jurídico, e cópia digitalizada aos demais envolvidos, como acontece com o contrato inicial. A figura 5 procura apresentar de forma resumida os processos descritos até aqui.

Como se pode ver na descrição das rotinas, o Departamento de Compras concentra a maioria das atividades, contudo, por não possuir uma fundamentação em normas e procedimentos, o Departamento age de forma passiva no controle dos contratos, ou seja, só registra os contratos que chegam ao seu conhecimento na forma estrita da rotina apresentada. Isso quer dizer que, mesmo tendo conhecimento de que um contrato está sendo executado, se a contratação não seguiu as etapas da rotina estabelecida pelo departamento, não será cadastrado, exceto se houver ordem expressa e de ofício da diretoria. De ofício pois o Departamento de Compras não questiona a diretoria sobre a origem de contratos que não seguiram o roteiro de contratação padronizado nem questiona se deve cadastrá-los para controle e fiscalização.

Figura 4: Fluxograma - processo de gestão de contratos na entidade de classe estudada



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados levantados no setor

O entendimento quanto às responsabilidades dos gestores e fiscais dos contratos variam de acordo com o responsável por essas atividades. A entidade estudada não possui um documento oficial que estabeleça essas responsabilidades. Por exemplo: no setor “A” a coordenadora responsável pela gestão de um contrato de fornecimento de um produto específico, entende que deve conferir a quantidade entregue com a quantidade solicitada e encaminhar a respectiva nota fiscal para pagamento, ela não entende como responsabilidade dela verificar se os valores estão de acordo com o contrato, nem se os prazos de entrega estão sendo respeitados, se quer tomou conhecimento dos termos do contrato. A referida coordenadora entende que o Departamento Financeiro é que deve responsabilizar-se pela conferência de valores e demais acertos contratuais. Enquanto o Financeiro, por sua vez, entende que o solicitante é responsável pela conferência e só deve solicitar pagamento se tudo estiver nos conformes.

A falta padronização dos processos e de controle é encontrada também por Albarello (2016) ao estudar os fatores críticos para a gestão de contratos na Universidade Federal de

Santa Maria. Assim como lá, na entidade de classe estudada aqui, “cada fiscal realiza seu trabalho de forma isolada e como achar melhor” (ALBARELLO, 2016).

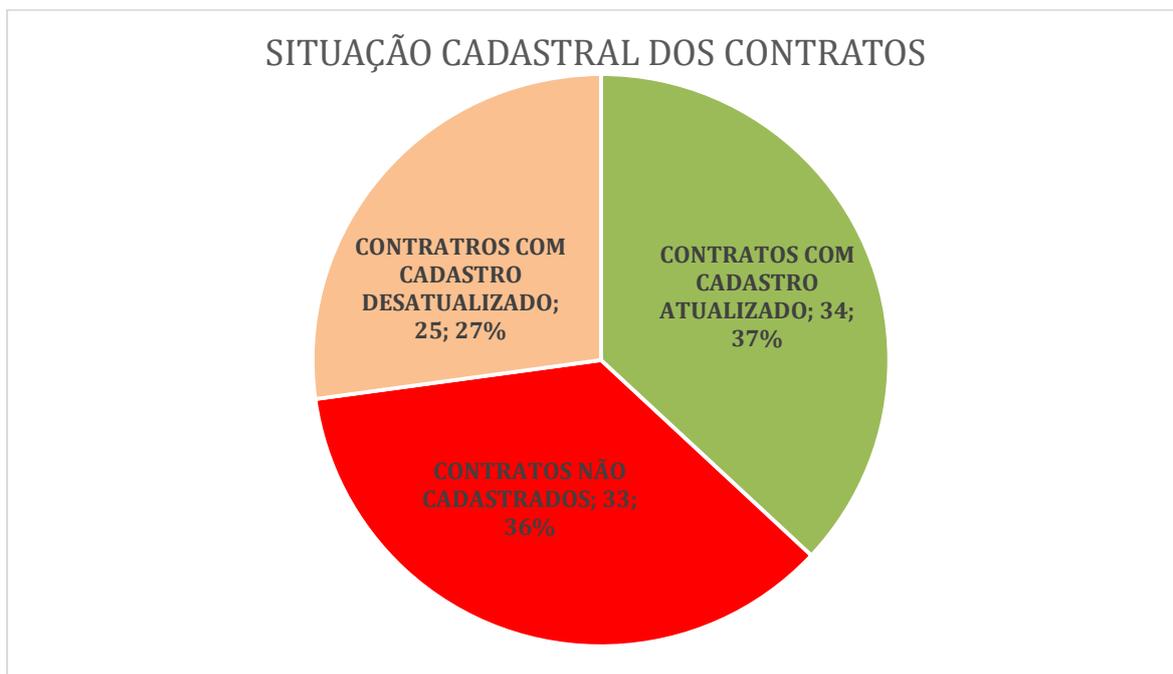
Os responsáveis pela gestão não estão definidos no contrato, assim o Departamento de Compras cadastra no sistema, como responsáveis pela gestão e fiscalização do contrato, os responsáveis pela solicitação da contratação. Estes, por sua vez, recebem do Compras uma cópia do contrato assinado sem formalização da nomeação, nem descrição das responsabilidades atribuídas às funções que se espera que o solicitante do serviço exerça enquanto gestor/fiscal do contrato.

Quando no encerramento do prazo de vigência não é autorizada a renovação, ou a qualquer tempo quando não há mais interesse da entidade em manter o contrato, o Jurídico providencia a notificação extrajudicial que dará início às negociações do encerramento do contrato, que será conduzido pelo Departamento de Compras, até a emissão do termo de quitação do contrato e sua efetiva extinção.

Em levantamento realizado no sistema de registros contábeis, que tem informações lançadas pelo Departamento Financeiro, comparado com os sistemas de contratos, cujos cadastros são realizados pelo Departamento de Compras, tomando como base relatórios de pagamento e relatórios de contratos cadastrados no período compreendido entre os dias 1º de janeiro de 2020 e o dia 31 de dezembro de 2020, constatou-se que dos 92 contratos analisados: 36% dos contratos são realizados sem a interveniência do Departamento de Compras, pois não estão cadastrados. Além disso, podemos observar que 42% dos cadastros de contratos estão desatualizados (27% do total de contratos encontrados), por não participarem o Departamento de Compras em renegociações e reajustes posteriores a contratação.

Cabe salientar que no levantamento mencionado acima, não foram considerados os contratos por empreitada global, ou seja, os contratos realizados para obtenção de serviços eventuais e não recorrentes, como obras e reformas, por exemplo. Tais contratos também são cadastrados pelo Departamento de Compras no sistema de Gestão de Contratos, mas também se verifica que alguns contratos não passaram pelo departamento, tendo sido negociados e formalizados por outros departamentos a pedido da diretoria e, por isso, não constam no cadastro.

Figura 5: Situação cadastral dos contratos



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados levantados no setor

Após caracterização e mapeamento dos processos de gestão dos contratos, seguimos para o resultado das entrevistas realizadas com os gestores envolvidos, a fim de definir os fatores críticos na gestão de contratos na entidade de classe estudada.

Os entrevistados ocupam cargos de Coordenação e Gerência, com tempo de casa variando entre 2 e 13 anos desde sua admissão nos quadros da entidade. Além de estarem envolvidos no processo com suas funções setoriais, todos participam da Gestão de Contratos como gestores ou fiscais de algum contrato específico, sendo que, o com menos contratos sob sua supervisão fiscaliza um contrato, e aquele com mais contratos sob sua supervisão, faz a gestão de 23 contratos.

#### 4.2. IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A GESTÃO DE CONTRATOS CONFORME ENTENDIMENTO DOS ATORES ENVOLVIDOS NOS PROCESSOS MAPEADOS

Baseando-se nas respostas dos entrevistados, são apresentados a seguir os fatores críticos conforme os eixos viabilizadores da Gestão do Conhecimento: pessoas; processos; tecnologias; e liderança.

No eixo viabilizador *Gestão de Pessoas*, é possível destacar como fator crítico a dificuldade de colaboração entre os setores envolvidos na gestão de contratos. Os relatos dos entrevistados nesse sentido nos dizem das falhas na comunicação, da falta de comprometimento com a atividade dos colegas e no retrabalho gerado a cada etapa do processo (cada setor tem seu diretório/pasta onde salva o contrato digitalizado e a cada etapa por onde o contrato passa ele é digitalizado novamente, por exemplo). Para Alves (2004), as falhas de comunicação e a falta de publicidade dos atos relativos à gestão de contratos é um ponto de vulnerabilidade das instituições, pois pode acarretar em sérios problemas, inclusive escândalos públicos por improbidade administrativa.

Ainda com relação a este eixo, constatou-se que os entrevistados consideram que os profissionais envolvidos na gestão/fiscalização de contratos possuem formação adequada às tarefas, mas em geral carecem de treinamento para realização dessas funções no âmbito da entidade em questão, dadas suas peculiaridades. A carência de capacitação e treinamento para gestores e fiscais de contratos parece ser bastante comum a diversas instituições, em 10 dos 14 estudos consultados, este foi um dos pontos críticos apontados (BORBA FILHO, 2014; MEDEIROS, 2014; LAPA, 2015; SILVA, 2015; ALBARELLO, 2016; BURGOS, 2017; LIMA, 2017; MANARINO, 2017; ROSA, 2017; MOTA, 2017 apud KINCZESKI, 2020).

No eixo viabilizador *Gestão de Processos*, destaca-se com unanimidade entre os entrevistados a opinião de que a ausência de padronização dos processos é um fator crítico para a Gestão de Contratos na entidade. Alguns entrevistados consideram que não existe gestão de contratos em face da ausência de diretrizes claras que norteiem o tema.

Neste sentido, estudos de caso demonstram que os fiscais e gestores de contratos apontam para a necessidade de manuais e protocolos que os guiem para a realização das funções a fim de reduzir as incertezas e falhas, assim como possibilitar a fiscalização e controle dos órgãos competentes (BORBA FILHO, 2014; ALBARELLO, 2016; BURGOS, 2017; LIMA, 2017; ROSA, 2017).

Quanto ao eixo viabilizador *Tecnologias da Informação*, é possível destacar como fator crítico a ausência de permissão de acesso dos envolvidos ao Sistema de Gestão de Contratos, a maioria dos entrevistados desconhecia a existência do sistema e relataram que sentem necessidade de um sistema específico para fazer a gestão de seus contratos.

Nos estudos de caso pesquisados não se identificou grandes problematizações com relação aos sistemas informatizados ou a infraestrutura em informática necessários à

realização das funções de gestão e fiscalização de contratos, contudo alguns estudos apontaram que os sistemas utilizados para gestão de contratos precisam de aperfeiçoamento (ROSA, 2017; LAPA, 2015).

Como vimos no referencial teórico, a Gestão do Conhecimento tem um quarto eixo viabilizador, além dos três utilizados como pontos focais da entrevista realizada para este estudo. Este é o eixo Liderança. Muito embora o pesquisador não tenha conduzido a pesquisa na direção de encontrar pontos críticos a este respeito, os entrevistados trouxeram a questão à tona e indicaram a necessidade de maior apoio da alta administração da entidade para: aprimorar os processos de gestão de contratos; reduzir tempo de espera por assinaturas de contratos; conduzir as equipes para que sigam as regras e normas da entidade, inclusive dando exemplo ao fazê-lo; e apoiar a criação de núcleo que centralize o controle e gestão dos contratos da entidade.

Ao final das entrevistas, os entrevistados relacionaram os fatores que consideram mais críticos para o sucesso da gestão de contratos na entidade de classe em estudo, a frequência com que os pontos foram mencionados nas respostas gerou a seguinte tabela, que ordena os fatores críticos, do mais citado ao menos citado:

Tabela 2 - Fatores críticos conforme entendimento dos atores envolvidos

<b>Item</b>	<b>Fator Crítico para Gestão de Contratos</b>	<b>Percentual de entrevistados que mencionaram o item</b>
<b>1</b>	Desenho de Processos/Padronização de Processos/Normatização de Processos	100%
<b>2</b>	Difícil colaboração entre os Setores	100%
<b>3</b>	Maior apoio da Alta Administração	50%
<b>4</b>	Sistemas informatizados	50%
<b>5</b>	Qualificação/Capacitação/Treinamento	50%
<b>6</b>	Nomeação Formal dos Responsáveis	50%
<b>7</b>	Definição dos Papéis	25%

Fonte: levantamento realizado pelo autor

#### 4.3. ANÁLISE E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA RESOLUÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS.

Nesta seção apresentaremos uma análise e indicaremos ferramentas ou práticas de Gestão do Conhecimento que podem contribuir para a resolução de cada um dos fatores críticos para a gestão de contratos conforme foram apresentados na seção anterior.

O fator crítico citado por todos os entrevistados, e colocado como o “mais crítico” por 75% deles, é relacionado à Gestão de Processos. A importância da gestão de processos pode ser verificada também na literatura, segundo Batista (2012) a Gestão do Conhecimento permite as seguintes ações na gestão de processos:

*i) definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização; ii) modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; iii) adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção; iv) gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização; e v) avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços oferecidos (BATISTA, 2012, p.60).*

Cabe destacar ainda a importância da adequada gestão de processos para a gestão da transparência da organização, considerando que a entidade tem de dar publicidade a todos os fatos geradores de despesas e receitas (Provimento 185/2018 do Conselho Federal), pois a existência de processos bem definidos e seguidos corretamente pela administração da organização torna viável o atendimento não só do princípio da publicidade, como possibilita averiguar se houve a observância dos princípios da eficiência, da legalidade, da impessoalidade e da moralidade (BATISTA, 2012).

Em segundo lugar, temos como fator crítico a “dificuldade de colaboração entre os setores envolvidos na gestão dos contratos”. Realizando uma análise em profundidade das respostas dos entrevistados, pode-se inferir que tais dificuldades decorrem principalmente do primeiro fator crítico apresentado acima, pois como não existem diretrizes definindo os papéis de cada um dos envolvidos, as responsabilidades são “empurradas” de um para outro setor, ficando em muitos casos um conflito entre os colegas de trabalho.

Neste sentido, um dos entrevistados relatou que as assessoras em gestão de pessoas, psicólogas contratadas pela entidade para realização de melhorias na administração de pessoal, têm trabalhado com os gestores a colaboração entre os diversos setores da entidade, embora o entrevistado perceba que as contribuições trazidas pelas psicólogas não chegue a todos os membros das equipes de trabalho, restringindo-se apenas aos gestores.

Batista (2012) nos diz que as pessoas são importantes para a Gestão do Conhecimento, devendo a organização investir em programas de educação, capacitação e carreira, pois esses programas contribuirão para que a organização alcance seus objetivos e melhore seu desempenho institucional.

O terceiro fator crítico versa sobre a necessidade apontada pelos entrevistados de um “maior apoio da alta administração”, ou seja, da Diretoria e do Conselho Pleno da entidade de classe estudada, para a gestão de contratos. Embora não tenha sido utilizado como eixo na pesquisa realizada para este trabalho, a Liderança é um dos Eixos Viabilizadores da Gestão do Conhecimento conforme vimos no capítulo reservado ao referencial teórico. Como fica evidente na literatura (BATISTA, 2012, p.56) e na resposta de um dos entrevistados, o primeiro passo para solucionar qualquer fator crítico aqui apresentado é garantir o apoio e interesse da alta administração da organização em implementar as soluções propostas, pois é ela que deve dirigir os esforços das equipes a fim de atender os objetivos da gestão.

O fator crítico de número 4, sistemas informatizados, traz uma controvérsia observada na análise das respostas: existem sistemas de gestão de contratos e são considerados, por aqueles que os conhecem, como satisfatórios para o fim que se pretendem, enquanto outros entrevistados desconhecem existência de sistemas informatizados e salvam cópias digitalizadas de contrato em diretórios de uso exclusivo de seus setores. Bem, para resolução deste fator crítico, parece coerente supor, que a divulgação da existência do sistema, a liberação de acesso e o treinamento para uso da ferramenta deve ser suficiente.

O que nos leva ao 5º fator crítico: Treinamento/Qualificação/Capacitação, fator que tangencia o 2º fator crítico, apresentado anteriormente. É do entendimento dos entrevistados, que as pessoas envolvidas nos processos de gestão de contratos carecem de treinamento para realizar as atividades considerando as peculiaridades da entidade.

O 6º (Nomeação formal dos responsáveis) e o 7º (Definição de papéis) fatores críticos se confundem entre si, mas foram apresentados separadamente pois no contexto em que aparecem nas respostas dos entrevistados, pode-se notar uma diferença objetiva: a forma como essas nomeações e definições se dariam no âmbito da entidade. As nomeações seriam feitas a cada contrato atribuindo as responsabilidades e nominando os responsáveis pela gestão e fiscalização, enquanto a definição de papéis se daria genericamente, aplicável a todos os contratos, através de instrução normativa, definindo não só as responsabilidades de fiscais e gestores como de todos os demais setores envolvidos na gestão (i.e. Compras, Jurídico, Financeiro, Controladoria).

Após essa análise pormenorizada de cada um dos sete fatores críticos para gestão de contrato na entidade estudada, à luz das teorias de Gestão do Conhecimento, propõem-se uma combinação de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, com vistas à resolução dos fatores críticos, a saber:

- a) Melhores Práticas: identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas através de Mapeamento e Redesenho de Processos e documentadas através de manuais e diretrizes (instruções normativas);
- b) Ferramentas de Colaboração – Portais e Intranet: ambiente web acessível a todos os envolvidos, com informações importantes tais como: manuais, processos mapeados, normas, modelos de documentos, links úteis, repositório de arquivos como contratos e aditivos, etc.;
- c) Educação Corporativa: compreende processos de educação continuada, treinamento e desenvolvimento, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.

De forma que, se relacionarmos os fatores críticos às propostas para solucioná-los teremos a tabela que segue:

Quadro 6: Relação entre fatores críticos e soluções propostas

Práticas/Ferramentas de Gestão do Conhecimento Propostas			
Melhores Práticas (eixo Processos)		Portais e Intranet (eixo Tecnologias)	Educação Corporativa (eixo Pessoas)
Fatores Críticos	'1' Desenho de Processos	'2' Colaboração entre os setores	'2' Colaboração entre os setores
	'2' Colaboração entre os setores	'4' Sistemas informatizados	'5' Qualificação, Capacitação e Treinamento
	'3' Apoio da Alta Adm.	'6' Nomeação Responsáveis	-
	'6' Nomeação Responsáveis	'7' Definição de Papéis	-
	'7' Definição de Papéis	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa tinha como principal objetivo definir quais eram, no ponto de vista dos atores envolvidos, os fatores críticos para o sucesso da gestão de contratos em uma determinada entidade de classe e, à luz da teoria da Gestão do Conhecimento para Administração Pública proposta pelo IPEA, sugerir a aplicação de ferramentas ou práticas de gestão do conhecimento para solucionar os pontos críticos.

Na primeira etapa da pesquisa, utilizando o método do observador participante, o pesquisador pode constatar como pontos críticos para gestão de contratos na entidade de classe estudada: *i)* falta de padronização dos processos; *ii)* a existência de contratos sem fiscalização; *iii)* falhas de comunicação entre os responsáveis por cada etapa do processo; e *iv)* falta de critérios objetivos para nomeação de fiscais e gestores.

Já na segunda etapa, com as entrevistas realizadas com os gestores envolvidos no processo de gestão de contratos, foram levantados os seguintes fatores críticos: *i)* falta de padronização dos processos; *ii)* falta de colaboração entre os setores; *iii)* falta de apoio da alta administração; *iv)* falta de sistemas informatizados; *v)* necessidade de capacitação e treinamentos; *vi)* necessidade de nomeação formal de fiscais e gestores; e *vii)* definição formal dos papéis de cada um dos envolvidos no processo.

Como possíveis soluções para esses pontos críticos, é proposta a aplicação de um conjunto de práticas de gestão do conhecimento, a saber: *a)* melhores práticas; *b)* portais de colaboração (intranet); e *c)* educação corporativa.

Entende-se que a viabilidade de implementação dessas práticas de gestão depende exclusivamente do apoio da alta administração da organização pois a instituição possui condições estruturais e pessoal qualificado para tanto.

Conclui-se ainda, que este estudo poderá contribuir diretamente para a qualificação do exercício das atividades do pesquisador enquanto funcionário da entidade de classe estudada.

Ademais, este trabalho poderá servir aos gestores da organização estudada como subsídio para tomada de decisões quanto aos rearranjos que venham a serem feitos na gestão de contratos da entidade.

A presente pesquisa foi limitada pelo tempo disponibilizado pelos entrevistados e pela dificuldade em acessá-los em virtude do distanciamento social imposto pelas autoridades competentes para controlar a pandemia de COVID-19. Alguns atores envolvidos nos

processos estudados não puderam responder à pesquisa por estarem afastados em razão de serem de grupos de risco.

Considerando que estes e outros estudos de caso comparados apontaram problemas na gestão e fiscalização de contratos, sugere-se para pesquisas futuras que seja realizado um levantamento de impactos financeiros, jurídicos e sociais decorrentes da má gestão de contratos.

Na perspectiva acadêmica, este estudo contribui na medida em que corrobora achados anteriores e aponta soluções amplamente difundidas pela literatura científica da área de administração, e também, ao passo que pode servir como fonte de informações para estudos posteriores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBARELLO, S. **Análise da gestão do contrato de terceirização de limpeza da Universidade Federal de Santa Maria**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2016. 99p.

ALVES, L. S. Gestão e fiscalização de contratos públicos. **Revista do TCU**, n. 102, p. 60-69, 2004.

ANTONELLO, C. S. **A Noção de Competência**: emergência do conceito e abordagens. Texto de Apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, 2010. Porto Alegre: PPGA/UFRGS. Mimeografado.

BATISTA, Fábio Ferreira. **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.

\_\_\_\_\_. Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – Grau de externalização e formalização. **Texto para Discussão 2066**, Brasília: IPEA, mar. 2015.

BECK, F. S. O julgamento da ADI 3026/DF pelo Supremo Tribunal Federal: a definição da natureza jurídica da Ordem dos Advogados do Brasil. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 22, n. 5034, 13 abr. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/55999>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

BEDNARSKI, Cristiane Taís. **Terceirização no serviço público: estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Trabalho de Conclusão de Curso – (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

BORBA FILHO, Moizés Ferreira. **Estudo exploratório da satisfação no trabalho de fiscais de contrato na administração pública brasileira**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

BRASIL. Lei 8.906, de 04 de Julho de 1994. **Estatuto da Advocacia e da OAB**, Brasília, DF, jul 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8906.htm)>. Acessado em: 21 set. 2019.

BRASIL, Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 1, de 04 de abril de 2019**. Dispõe sobre o processo 199 de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Brasília, 1 abr. 2019.

BURGOS, M. C. **Análise dos fatores críticos de sucesso (FCS) envolvendo a fiscalização de contratos terceirizados em um órgão federal na cidade de João Pessoa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2017.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2004.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 55, nº 1 e 2, p. 89-115, Jan/Jun 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v55i1-2.247>>. Acessado em: 29 set. 2019.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. Tradução: Suely Sonoe Cuccio; Revisão técnica: Ana Maria Valentini Roux, Helene Cabral. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KINCZESKI, Gabriel N. **Fatores críticos de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de Instituições Públicas Federais**. Dissertação de Mestrado Profissional apresentado ao PPGAU-UFSC, Florianópolis, 2020.

LAPA, J. R. C. S. **Desafios e perspectivas na gestão do contrato de prestação de serviços terceirizados de limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015. 196 p.

LASTRES, H.M.M. e ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

LIMA, André Vinícius Gregório. **Projeto de intervenção na gestão e fiscalização dos contratos administrativos de terceirização de mão de obra da UFRN**. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017, 117f.

MANARINO, Michelle Peon. **Gestão e fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora em um estudo comparativo**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora- MG, 2017.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEDEIROS, Maria do Carmo Araújo. **A percepção da fiscalização dos contratos de mão de obra terceirizada pelos agentes envolvidos nesse processo no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: uma análise sob o modelo do principal-agente**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2014.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; e ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010, p. 15-24.

MORÉ, R. P.; CALDAS, F. J. W.; COSTA, A. M.; DIAS, M. T.; BUSS, M. O. **Fatores críticos de sucesso na gestão de contratos a luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil**. Revista de Gestão Unilasalle. Canoas, v.8, n.2, 2019.

NONAKA, I.; e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROSA, A. M. A. S. **A política institucional de fiscalização dos contratos de serviços de mão de obra terceirizada: um olhar dos fiscais de contratos**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

SANTOS, L. R. L. Fiscalização de contratos. Brasília: **Cadernos ENAP** n. 36. 2013.82p.

SANTOS, M. J. N. Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas. **Sociologias**: Novas Realidades do Trabalho - Brasil e Portugal, Porto Alegre, Ano 6, nº 12, p. 142-158, jul/dez 2004. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/5492/3122>>. Acesso em: 29 set. 2019.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227-240, dez. 2011. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 06 dez. 2019.

SILVA, M. J. L. **Fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Ceará**. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015. 84f.

SOUZA JÚNIOR, Antônio. **O gerenciamento contratual aplicado no âmbito das contratações do poder judiciário de Alagoas**. Brasília: ENAP, 2011.

## **ANEXOS**

A. CADERNO DE CAMPO – FASE 1

B. QUESTIONÁRIO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – FASE 2

C. AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO



## ANEXO B – QUESTIONÁRIO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Tempo de casa:		Cargo:	
Setor/Dep:			
Número de contratos em que atua:		Diretoria resp.:	
Função desempenhada na Gestão de Contratos			
<input type="radio"/>	Gestor de Contratos	<input type="radio"/>	Fiscal Técnico
<input type="radio"/>	Fiscal Administrativo	<input type="radio"/>	Fiscal “público usuário”

## Eixo Gestão de Pessoas

- 1) Como você percebe o grau de complexidade das atividades de gestão e fiscalização de contratos?
- 2) Como você avalia sua capacitação para realizar as atividades de gestão e fiscalização de contratos?
- 3) Como você percebe a colaboração entre os diversos setores quanto à gestão de contratos?

## Eixo Gestão de Processos

- 1) Como você avalia os processos relacionados à Gestão de Contratos?
- 2) Como são desenvolvidas as atividades de gestão e/ou fiscalização de contratos no seu setor/departamento?
- 3) Como você avalia os critérios utilizados para sua nomeação como gestor ou fiscal de contrato?

## Eixo Tecnológico

- 1) Quais são, e como você avalia, as soluções tecnológicas (TIC) disponibilizadas pela entidade para gestão e fiscalização de contratos?
- 2) Como você consulta informações sobre contratos quando precisa delas?

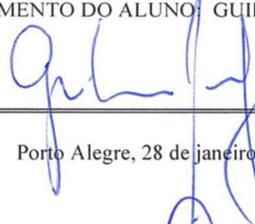
## Questão aberta:

Na sua opinião, quais são os fatores críticos para o sucesso da gestão de contratos na entidade de classe como um todo, e no seu setor/departamento especificamente?

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL-  
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
 COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
 ANO/SEMESTRE: 2020/02

INDICAÇÃO DO TEMA DO TRABALHO  
 - FORMULÁRIO MODELO A -

- DADOS GERAIS -	
ALUNO: RENATO CASTRO DA SILVEIRA	
Nº DO CARTÃO: 00182372	E-MAIL: renato.ca.sil@gmail.com
PROFESSOR ORIENTADOR: CLEZIO SALDANHA DOS SANTOS, DR.	
AREA DE ATUAÇÃO: GESTÃO DE PROCESSOS/GESTÃO DE CONTRATOS/GESTÃO DO CONHECIMENTO	
TÍTULO DO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO DE CONTRATOS SOB O OLHAR DAS TEORIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE DE CLASSE	
- LOCAL DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA DO TCC -	
NOME DA ORGANIZAÇÃO/EMPRESA: ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL SECÇÃO DO RIO G DO SUL	
RAMO DE ATIVIDADE: ENTIDADE DE CLASSE/CONSELHO PROFISSIONAL	
ENDEREÇO: RUA WASHINGTON LUÍZ, 1110 – CENTRO HISTÓRICO – PORTO ALEGRE/RS CEP 90010-460	
TELEFONE: (51) 3287-1800	
* Caso o TCC não ocorra em uma organização/empresa específica os campos podem ficar em branco.	
- SETOR DE REALIZAÇÃO DO TCC -	
SETOR DA ORGANIZAÇÃO/EMPRESA ONDE SERÁ REALIZADA A PESQUISA DE CAMPO:	
COMPRAS/RH/JURÍDICO/CONTROLADORIA/TIC E OUTROS	
CHEFE IMEDIATO: CARMEN REJANE RODRIGUES RIOS	
RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO DO ALUNO: GUILHERME SANTIAGO	
TELEFONE: (51) 3287-1851	
ASSINATURA DO RESPONSÁVEL:	

Porto Alegre, 28 de janeiro de 2021.

Assinatura do Aluno

