

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

**MARLENE REIS SILVA**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS - IFSULDEMINAS

**SANDRA MIRANDA NEVES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**ANDRÉA APARECIDA DA COSTA MINEIRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**MARCEL FERNANDO DA COSTA PARENTONI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**ISABEL CRISTINA DA SILVA ARANTES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

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

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) vem se apresentando a partir de várias abordagens estratégicas de implantação, considerando a área de aplicação e a necessidade de ajustes às especificidades das organizações. Para Trevisan e Damian (2018), as abordagens para a aplicação da GC nas organizações devem estar alinhadas à estratégia de negócios, sendo necessária a elaboração de diretrizes orientadoras a partir da estratégia para o conhecimento organizacional.

Tem-se que as diretrizes estratégicas orientam e fundamentam as ações relacionadas ao atingimento dos objetivos organizacionais, em alinhamento à missão da organização (COSTA *et al.*, 2005), configurando possibilidades práticas de GC em diferentes estruturas organizacionais. Nesse sentido, considerando a realidade das Instituições Públicas, a GC possibilita “aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e dos gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública de maneira coletiva, sistemática e integrada, a fim de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, para alcançar os resultados desejados” (TCU, 2022, p. 27).

Dada a sua importância nos tempos atuais para as organizações, as práticas de GC relacionadas à estruturação de processos organizacionais necessitam compor parte dos planejamentos estratégicos e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de Instituições de Ensino Superior (IES). Assim, mediante a era do conhecimento, que ora se vivencia, aquele que souber gerenciar de forma eficiente o conhecimento de seus trabalhadores está suscetível ao alcance de vantagens competitivas (URPIA *et al.*, 2019). Paralelamente a isso, a busca por estratégias para o uso das práticas de GC como ferramentas de contribuição organizacional é uma realidade que avança nas IES, para além da exploração do conhecimento acadêmico, abrangendo, também, o conhecimento organizacional (OJO, 2016), fazendo frente às dificuldades relacionadas ao desenvolvimento de seus processos. Um dos desafios das IES com relação ao uso de práticas de GC para a melhoria dos seus processos está no processo de fiscalização de contratos terceirizados.

Surge, dessa forma, a questão norteadora desta pesquisa: Qual a estratégia mais adequada para as Instituições de Ensino Superior Públicas realizarem o alinhamento da atividade meio de fiscalização de contratos terceirizados à utilização de práticas de Gestão do Conhecimento, de forma a suprir as necessidades organizacionais?

Para responder a esse questionamento, esta pesquisa objetivou propor a sistematização estratégica do processo organizacional de fiscalização de contratos terceirizados baseada em práticas de gestão do conhecimento no IFSULDEMINAS. Especificamente, pretende-se (i) identificar os modelos e as variáveis de implantação da GC aplicáveis ao contexto estudado; (ii) evidenciar a relação entre o processo de fiscalização de contratos terceirizados com a política organizacional das IES; (iii) compreender os preceitos e práticas do planejamento estratégico nas IES; e, (iv) contribuir para com as ações desenvolvidas pelos fiscais de contratos terceirizados das IES tendo como elemento facilitar a utilização de práticas de GC. Para isso, foi utilizado o procedimento metodológico da análise documental e bibliográfica, sendo a estratégia de análise predominantemente qualitativa à luz do referencial teórico e da realidade da organização objeto de estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas

A GC no contexto da Administração Pública se relaciona aos aspectos de eficiência, qualidade e efetividade social, assim como aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Destaca-se a eficiência, que compreende fazer o que é necessário com qualidade e menor custo. E para prestar um serviço de qualidade exige-se que sejam utilizadas as melhores práticas, portanto mobilizando o melhor conhecimento disponível (TCU, 2022). Ainda de acordo com o TCU, o desenvolvimento da estratégia de GC é único para cada organização e necessita ser baseada no diagnóstico e na evidenciação dos conhecimentos mais relevantes àquela organização, portanto considera as diferentes necessidades específicas, as relações e as atividades existentes em cada contexto organizacional.

Ao se analisar os facilitadores e as barreiras que afetam os processos de GC dentro de uma organização, torna-se possível direcionar ações que buscam fortalecer os facilitadores e minimizar as barreiras, melhorando o desempenho da organização (AL AHBABI *et al.*, 2019). É nesse sentido que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são considerados pontos fundamentais para as organizações. Quando presentes de maneira adequada, eles contribuem para o sucesso, do contrário, eles representam determinantes do fracasso institucional (ZANCHETA; DAMIAN, 2019).

Os FCS da GC e os seus impactos nas diferentes dimensões da organização, direcionam as práticas de GC mais pertinentes e alinhadas aos objetivos organizacionais. Batista (2012) relaciona os viabilizadores da GC a aspectos como: liderança, tecnologia, pessoas e processos, a partir dos quais é possível realizar um diagnóstico da organização. Sob mesmo aspecto, Adeinat e Abdulfatah (2019) salientam que a disseminação do conhecimento é um FCS presente em qualquer organização, e que depende e se relaciona com uma série de fatores, como motivação, experiências anteriores e interações no ambiente organizacional. A falta de compartilhamento de conhecimento durante a aprendizagem, a falta de treinamento organizacional, as comunicações ineficazes, baseadas numa cultura que não apoia a aprendizagem e a geração do conhecimento, podem representar barreiras para a implementação de práticas de GC nas organizações.

Também se apresentam como FCS da GC a cultura organizacional, a liderança da alta administração, a educação e o treinamento, bem como a participação dos funcionários e o modo de organização do trabalho em equipe; com destaque para a cultura organizacional e a liderança da alta administração e sua relação positiva com a percepção dos benefícios da GC em IES (YIP; NG, 2019).

Ao tratar do contexto público da GC, Damian *et al.* (2021) identificaram FCS relacionados à necessidade de ferramentas e ações específicas, trabalhados de maneira estratégica para que a implantação de processos de GC seja positiva, contribuindo para com o aprimoramento da gestão pública e beneficiando a sociedade como um todo. Os autores destacaram FCS como Cultura organizacional, Natureza da liderança, Política pública estratégica, Tecnologia da informação, Infraestrutura organizacional, Processos e atividades, Recursos disponíveis e Gestão de Pessoas.

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

Ao compreender os FCS da GC em IES é possível formar uma base para a busca de estratégias e abordagens mais atinentes às particularidades da organização (YIP; NG, 2019). Heisig (2009) ao analisar 160 abordagens de GC sugere que a estrutura deve ser composta pelas cinco principais atividades de GC: Identificar, Criar, Armazenar, Compartilhar e Aplicar o conhecimento. O contexto envolve quatro dimensões: Fatores humanos, envolvendo Cultura, Pessoas e Liderança; Organização, envolvendo Estruturas e Processos; Tecnologia da Informação; e Processos de gestão, envolvendo Estratégia e Controle. Numa mesma perspectiva, Damian *et al.* (2019) realizaram análises de seis abordagens de implantação da GC, a partir dos apontamentos de outros autores apresentaram as características das abordagens e realizaram observações sobre a sua adequação à uma organização pública. Os dados sintetizados são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Abordagens, características e observações

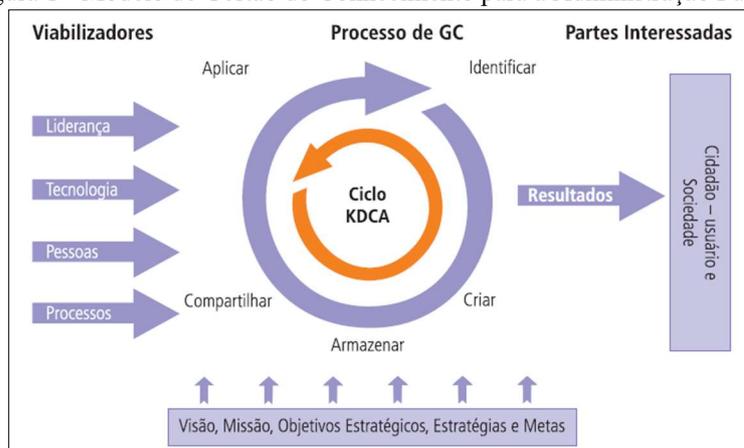
<b>Abordagem</b>	<b>Características</b>	<b>Observações</b>
<i>Road Map for Knowledge Management Results</i> Autoria: American Productivity & Quality Center (APQC, 2003)	Possui cinco estágios de implementação: início; desenvolvimento da estratégia; desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; expansão e apoio; e institucionalização da GC.	Utiliza indicadores financeiros como mensuração de resultados, o seu desenvolvimento considerou a realidade de grandes empresas multinacionais.
Abordagem de sete dimensões da Gestão do Conhecimento Autoria: Terra (2005)	Possui sete dimensões: estratégia; cultura organizacional; estrutura organizacional; gestão de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente.	Não se relaciona diretamente GC ao desempenho organizacional, busca identificar a associação das práticas gerenciais à gestão proativa do conhecimento para classificar as organizações.
<i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i> Autoria: Fonseca (2006)	É composto por 14 dimensões agrupadas em três elementos essenciais: Pessoas (Cultura & Incentivos; Criação e Identificação de Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento; Comunidades de Prática e Times de Conhecimento; Conhecimento & Aprendizado); Processos (Liderança & Estratégias; Fluxo de Conhecimento; Operacionalização do Conhecimento; Alinhamento; Métricas e Monitoração); Sistemas (Infraestrutura Tecnológica de GC; Infraestrutura de acesso; Gerência de Conteúdo; Suporte e Gerência do Programa de GC).	Não considera as diferenças entre organizações públicas e privadas, é complexo, mais adequado para grandes organizações, necessita de adequações complexas para ser usado no setor público.
Metodologia de implementação da GC Autoria: APO (2009)	Possui três níveis: aceleradores; processo de GC; e resultados.	Comtempla características específicas do contexto empresarial asiático, necessitando de adaptações.
Modelo de implantação da GC Autoria: Castillo e Cazarini (2009)	Tem seis submodelos: Modelo de Objetivos; Modelo de Regras do Negócio; Modelo de Conceitos; Modelo de Processos do Negócio; Modelo de Atores e Recursos; e Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos.	Baseado na metodologia EKD que considera a modelagem organizacional, usa linguagem empresarial, necessita de profissionais com profundos conhecimentos sobre os submodelos.
Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	Possui seis componentes: direcionadores estratégicos; fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC; processo de	Modelo genérico, holístico e específico de GC adequado à administração pública brasileira;

Abordagem	Características	Observações
Autoria: Batista (2012)	GC; ciclo KDCA; resultados da GC; e partes interessadas.	modelo híbrido, descreve e orienta como implementar a GC.

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

Os pesquisadores Damian *et al.* (2019) concluem que a abordagem mais adequada dentre as apresentadas para a implantação da GC nas instituições, voltadas para a prestação de serviços públicos, é o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) de Batista (2012), conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública



Fonte: Batista (2012)

Nesse modelo, o primeiro componente é representado pelos direcionadores estratégicos da organização, envolvendo visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. O sucesso da iniciativa de GC necessita estar alinhado a esses direcionadores para gerar resultados. A visão de futuro identifica as competências essenciais, a missão sinaliza os conhecimentos necessários para o alcance da visão, os objetivos estratégicos, estratégias e metas mostram as lacunas de conhecimento para o alcance dos objetivos. O segundo componente é representado pelos FCS ou viabilizadores da GC: liderança, tecnologia, pessoas e processos. O terceiro componente abarca o processo de GC envolvendo as atividades de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de maneira sistemática. Tais atributos constituem um processo de GC, que ao ser executado, cumpre-se o ciclo KDCA, que é o quarto componente, compreendendo as etapas de conhecimento, execução, verificação e atuação. O quinto componente representa os resultados imediatos e finais, sendo os imediatos: aprendizagem e inovação, incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade; e os finais: o aumento da eficiência e a melhoria da qualidade. O sexto componente diz respeito às partes interessadas nas quais se destacam o cidadão-usuário e a sociedade.

O ponto diferencial do modelo está na necessidade de alinhamento entre missão, visão, estratégia e metas da GC para a Administração Pública, vislumbrando o atingimento dos seus objetivos, por meio da centralização dos esforços nos FCS (NASCIMENTO *et al.*, 2022). “Os modelos que focalizam as instituições de ensino superior parecem escassos, apelando para um exemplo que aborde as peculiaridades das instituições de ensino superior” (OJO, 2016, p. 336). No contexto das IFES, com enfoque nas áreas de administração e planejamento, observa-se a relação entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial, de caráter estratégico, e a

obtenção de resultados. Nesse contexto, a institucionalização da GC passa necessariamente pela explicitação e formalização (BATISTA, 2006).

Baseando-se na literatura, e em casos bem-sucedidos de implantação de GC, Batista (2006) recomenda às IFES, com o apoio do Ministério da Educação e do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino (FORPLAD), a adoção de medidas/objetivos que contribuam para a explicitação e formalização da GC, a saber: priorizar estrategicamente a GC; conscientizar da importância da GC; disseminar a estratégia de GC; utilizar amplamente iniciativas de GC; instituir um grupo responsável pelas ações de GC; utilizar métricas e avaliar os resultados; definir uma política ou estratégia de GC; utilizar a GC nas principais áreas da instituição; formalizar objetivos da GC e permitir a identificação e a priorização de ações; direcionar o orçamento para a GC conforme objetivos definidos; criar área específica de GC; incorporar na estratégia de GC a gestão da informação, a tecnologia da informação, a gestão de recursos humanos e os aspectos organizacionais; utilizar sistema formal de indicadores para acompanhar a implementação da GC; utilizar *feedback* sobre as ações de GC; atentar ao desempenho de instituições similares.

Considerando a relevância da liderança, cultura, tecnologia da informação, medição de desempenho para a implementação da GC, é fundamental que a liderança defenda o processo e estimule uma cultura organizacional voltada ao conhecimento (OJO, 2016). Devendo se integrar com as atividades do gerenciamento da rotina de trabalho, a partir de um ciclo operacional aplicado à gestão de processos. O ciclo se inicia com a definição dos objetivos e resultados dos principais processos de apoio e finalísticos das áreas administrativa e de planejamento das IFES, sendo recomendável iniciar com os processos relacionados ao planejamento estratégico, avaliação institucional, serviços gerais, gestão do patrimônio, compras, transporte, manutenção, limpeza, segurança, dentre outros. O aprendizado deve ocorrer antes, durante e depois da execução dos processos, utilizando-se das práticas de GC. O ciclo se inicia com a criação do conhecimento, por meio do acesso a informações e conhecimentos contidos nos padrões de trabalho. O acesso ao conhecimento se dá com o processo de registro do conhecimento, após ocorre a aplicação das informações e do conhecimento obtido nos processos de apoio e finalísticos, culminando com a coleta e a organização do conhecimento, permitindo a sua transferência e compartilhamento, após a explicitação do conhecimento. Por meio da utilização de indicadores é possível avaliar, medir e melhorar os processos da organização, avaliando o impacto das práticas de GC no desempenho dos processos de trabalho (BATISTA, 2006).

Os principais obstáculos para a implementação de processos de GC nas organizações públicas de acordo com Batista *et al.* (2005) são: deficiência de capacitação; dificuldade em capturar o conhecimento não-documentado; falta de tempo ou recursos para compartilhamento do conhecimento; resistência às mudanças; falhas de comunicação; falta de incentivo; ausência de indicadores, dentre outros. Os referidos autores também apresentaram, em sua pesquisa, alguns facilitadores para a implementação de processos de GC nas organizações públicas, dentre eles: identificação da base de conhecimento organizacional relevante; acesso a consultores especializados; alta prioridade dada pelos níveis mais altos da organização; infraestrutura tecnológica apoiadora; e acesso a recursos bibliográficos sobre o tema.

Palácios (2015) identificou que a GC em uma instituição de ensino superior, considerando suas características organizacionais, deve buscar o desenvolvimento de indicadores de implantação, destacando a evidência dos indicadores de: mudança de postura, a fim de tornar mais claras as opiniões; diversificação no uso de tecnologias, ampliando para a utilização de fóruns e listas de discussão; aprimoramento da memória organizacional por meio de registros e divulgação de lições aprendidas; busca pela aprendizagem considerando os próprios erros; interesse e

disponibilidade na realização conjunta de projetos; disseminação do aprendizado via experiências de outras organizações; ampliação das discussões e reuniões; abertura a novos experimentos; incorporações das questões levantadas em reuniões aos temas de capacitações e treinamentos. A eficiência à aplicação da GC advém da inclusão de elementos facilitadores como: capital humano, processos, tecnologia e infraestrutura e governança (TCU, 2022). Compreendido esses elementos, faz-se necessário explorar o processo de fiscalização de contratos terceirizados, foco deste estudo.

## **2.2 Processo de fiscalização de contratos terceirizados**

Os serviços de apoio das IFES são prestados por terceiros, denominados terceirizados, assim a fiscalização destes contratos é um processo relevante para a área administrativa, estando vinculado à estratégia da organização. Para esse contexto, a utilização da GC na busca da melhoria contínua do processo de trabalho, na padronização, no registro do conhecimento sobre como o processo deve ser realizado para alcançar o resultado esperado, contribui com a eficiência e eficácia da organização. Nas palavras de Rosa (2017, p.61) “a fiscalização dos contratos de serviços de mão de obra terceirizada é um processo, fruto de uma Política Pública, que essencialmente perpassa pela gestão e pela política institucional que tem, nesse contexto, um sujeito de singular atuação, que é o fiscal do contrato” (ROSA, 2017, p. 61).

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

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

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

## **2.3 Planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior**

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

De forma geral, a elaboração do PDI envolve as etapas apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas da elaboração do PDI

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

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

Para a elaboração do PDI é importante a definição de uma metodologia e de algumas ferramentas já adotadas no contexto empresarial, como: a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* ou Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), o *Balanced Scored Card* (BSC), o Planejamento Estratégico Situacional (PES), que costumam ser utilizadas e adaptadas às especificidades das IES públicas e às legislações correlatas (SANT'ANA *et al.*, 2017). Todavia, outras metodologias podem ser utilizadas, especialmente as que focalizam o gerenciamento do conhecimento se mostram estratégicas e com potencial para vantagens competitivas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se classifica (quanto aos fins e aos meios) como qualitativa, descritiva, pesquisa aplicada, documental e bibliográfica. É qualitativa por abarcar conceituações, percepções e visões teórico-conceituais que fomentam a gestão do conhecimento aplicada às estratégias organizacionais de instituições de ensino superior. É descritiva por descrever a realidade das IES investigadas a partir dos objetivos de pesquisa. É uma pesquisa aplicada pelo enfoque na busca de soluções específicas à realidade estudada. É documental, pois se baseia em documentos institucionais específicos, como o PDI, e é bibliográfica por embasar-se teoricamente na literatura sobre o tema em estudo para elaborar uma proposta de sistematização. O universo de pesquisa é a realidade das Instituições Federais de Ensino Superior e o sujeito pesquisado (unidade de análise) é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), por meio do seu PDI e planos estratégicos. A pesquisa junto às IES se deu por meio da análise qualitativa de seus PDI's. Foram consultados, por acessibilidade e conveniência, um total de 12 PDI's para checar em suas estruturas os enfoques voltados à GC. Posteriormente foi realizada a análise em profundidade no IFSULDEMINAS.

Para a construção de uma proposta de sistematização para a utilização de práticas de GC, considerando o contexto estratégico organizacional do IFSULDEMINAS, foram realizadas as análises documentais e construídas as interfaces teóricas entre as práticas organizacionais empreendidas pela instituição e a literatura específica sobre GC.

### **3.1 Caracterização do objetivo - O IFSULDEMINAS e a realização do Planejamento estratégico**

O IFSULDEMINAS foi criado em 2008 como uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação e à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica cujo objetivo consiste em impulsionar o ensino profissionalizante no país, atuando na região do sul de Minas por meio da oferta de ensino gratuito e de qualidade em nível técnico, profissional, superior e de pós-graduação (IFSULDEMINAS, 2020a). Cumpre atentar que a instituição incentiva a pesquisa e promove ações de extensão voltadas às necessidades regionais de capacitação, prestação de serviços e projetos que colaboram com a melhoria na qualidade de vida, atendendo os 178 municípios de abrangência do Sul de Minas Gerais e cerca de 3 milhões de pessoas, direta e indiretamente. Atualmente possui 558 docentes efetivos, 69 substitutos/temporários, 555 técnicos administrativos e 25.530 alunos matriculados (IFSULDEMINAS, 2020b).

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

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

A partir do mapa foi elaborado o planejamento estratégico, com metas, ações e indicadores e consolidação da versão final dos conteúdos temáticos que integram o PDI que são respectivamente os capítulos: Perfil Institucional; Planejamento Estratégico; Projeto Político Pedagógico; Organização Didático Pedagógica; Política de Atendimento aos Discentes; Política de EaD; Plano de Oferta de Cursos e Vagas; Organização da Gestão de Pessoal; Plano Diretor de Infraestrutura Física; Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional; Organização Administrativa; Capacidade e Sustentabilidade Financeira (IFSULDEMINAS, 2018). O ciclo de construção do planejamento estratégico do IFSULDEMINAS é apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo de construção do planejamento estratégico do IFSULDEMINAS



Fonte: IFSULDEMINAS (2021)

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

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

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

Portanto, não há, no planejamento estratégico atual do IFSULDEMINAS, um indicador ou meta relacionado à fiscalização de contratos terceirizados, bem como de uso de práticas de GC. Essa constatação está em consonância com o que sugere Nascimento *et al.* (2022), ao perceber que a efetivação da GC em universidades federais ainda está em fase de desenvolvimento.

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

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Instituições como o Tribunal de Contas da União (TCU) já vêm preconizando, há alguns anos, a importância de estratégias de GC na gestão institucional. No âmbito do planejamento estratégico 2003-2006 o TCU destacou o papel da GC nas organizações, investindo na força de trabalho baseada em conhecimento, buscando produtividade e promoção da inovação. No plano estratégico 2006-2010 o enfoque foi para a adoção de práticas estruturadas e integradas, rumo à otimização do conhecimento organizacional. Já no planejamento 2011-2015 buscou-se

estruturar a gestão do conhecimento organizacional; em 2015-2021 a orientação esteve alinhada ao aprimoramento da GC; no período atual o enfoque foi no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos servidores alinhados ao alcance das prioridades institucionais (TCU, 2022). Com relação à GC aplicada aos PDIs das IES observa-se um cenário em construção, pois enquanto algumas instituições trazem a GC como política institucional relacionada a objetivos estratégicos de consolidação de práticas, outras instituições sequer mencionam o termo em seus PDIs.

Nesses termos, o PDI 2020-2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) apresenta a gestão da informação e do conhecimento como uma política de gestão, sugerindo o objetivo estratégico de fortalecer a gestão do conhecimento a partir da identificação, sistematização, disponibilização e compartilhamento de dados e informações pertinentes à gestão de processos e para o alcance dos objetivos estratégicos, por meio da gestão participativa, incentivo à cooperação na geração de conhecimentos estratégicos aos processos de tomada de decisão (IFSC, 2020). O PDI 2019/2-2024/1 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES) apresenta a gestão da informação e do conhecimento também como uma política institucional, relacionada com a utilização da GC para o estímulo à identificação, armazenamento, compartilhamento, externalização, combinação, internalização, criação e aplicação de informações e conhecimentos estratégicos relevantes (IFES, 2019). O PDI 2019-2023 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) apresenta indicador e meta de consolidação da GC, relacionados ao objetivo de aperfeiçoar as ferramentas de gestão (IFMS, 2018). Já no PDI 2019-2023 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), a GC está relacionada ao objetivo estratégico de atualização de manuais e procedimentos da administração, planejamento e infraestrutura e promoção da GC institucional (IFMG, 2019). Tem-se que dos PDIs vigentes consultados, de 12 institutos federais, em 08 deles não havia menção às práticas de GC.

Em relação aos aspectos da fiscalização de contratos observou-se a presença incipiente nos PDIs analisados, sendo que quando presentes estão relacionados à consolidação e instrumentalização, não estabelecendo relações com a GC. Nesse sentido, o PDI 2020-2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) traz a meta de fortalecer a efetividade de contratações de bens e serviços, a iniciativa estratégica de aprimorar a cultura de gestão e a fiscalização das contratações institucionais (IFPI, 2020). O PDI 2020-2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) possui o objetivo estratégico de padronizar as atividades de compras, licitações, fiscalização de contratos, transporte e patrimônio, que engloba metas de elaboração de manual de procedimentos abrangendo boas práticas e estabelecimentos de fluxogramas padrão para as atividades (IFBA, 2020). Nesse aspecto, Rosa (2017) aponta que uma política institucional de fiscalização de contratos deve compreender as seguintes ações: desenvolvimento de diretrizes para a formalização e institucionalização da política; normatização e padronização das práticas por meio do mapeamento de processos; criação de um programa de formação e capacitação periódicos; divulgação da política institucional; criação de um fórum de debates para a troca de experiências e como oportunidade para aprimoramento; e implementação de recursos tecnológicos para o compartilhamento de informações entre os envolvidos na fiscalização.

Com relação à GC é recomendada pelo TCU (2022) a adoção dos seguintes princípios:

- a. **Natureza do conhecimento:** o conhecimento é intangível e complexo e origina-se, principalmente, da experiência humana e de *insights*.
- b. **Valor:** o conhecimento é importante fonte de valor para as organizações atingirem seus objetivos. O valor determinável do conhecimento está no seu impacto, no propósito

organizacional, nos objetivos, nas políticas, nos processos e no desempenho. A gestão do conhecimento é um meio de desbloquear o valor potencial de conhecimento.

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

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

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

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

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

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

Nesse sentido, visando atender ao objetivo geral estabelecido nesta pesquisa, para o IFSULDEMINAS propõe-se a sistematização estratégica do processo organizacional de fiscalização de contratos terceirizados baseada em práticas de gestão do conhecimento, a partir da inclusão das ações necessárias no planejamento estratégico da instituição no PDI 2024-2028, seguindo as diretrizes elaboradas e apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Proposta de Sistematização: Definição de Diretrizes Estratégicas



Fonte: Elaborada pelos autores

Conforme a proposta, a diretriz **Liderança** se relaciona com o engajamento e definição da equipe de atuação responsável, sob a coordenação da Reitoria e com membros de todos os campus, contribuindo para a disseminação da importância das ações e seu desenvolvimento a partir de um planejamento. Outra contribuição está na sensibilização sobre GC e a problemática da fiscalização de contratos, agregando a característica de colaboração a todo o processo, atuando também sobre o aspecto da cultura organizacional. Essas diretrizes encontram embasamento em autores como Gonzalez e Martins (2017), que reforçam que por se tratar de

mudanças culturais e organizacionais que envolvem referido tempo, as ações de GC necessitam de apoio constante da liderança. Essa mesma liderança deve criar um ambiente colaborativo que estimule o compartilhamento de conhecimento, com enfoque no conhecimento tácito (OJO, 2016). O elemento **Cultura** não é desenvolvido a curto prazo, mas a partir de ações deliberadas e intervenções da liderança, que devem demonstrar comprometimento, possibilitando a geração de resultados positivos e permitindo que a organização se adapte às mudanças. Para tanto, são sugeridas ações como: promoção dos valores organizacionais em reforço à GC; alinhamento da GC com a estratégia da organização; disponibilização de recursos; comunicação da importância da GC; promoção de uma cultura de valorização, apoio e viabilização da GC; inspiração e empoderamento de pessoas para a contribuição efetiva com a GC; busca de melhoria contínua da GC (TCU, 2022).

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

A diretriz de **Aprimoramento** envolve a constância de treinamentos, atuando no incentivo da transferência e compartilhamento do conhecimento e na revisão das ações. Para um contexto organizacional que sustente a criação, a disseminação e a utilização dos conhecimentos é essencial que sejam promovidas ações voltadas para a capacitação das pessoas. Isso envolve o desenvolvimento de novas competências, a estruturação das atividades de rotina e a resolução de problemas em equipe, atuando no incentivo à socialização do conhecimento e compartilhamento do conhecimento tácito, incorporando nas rotinas da organização o conhecimento adquirido, de modo a auxiliar no desenvolvimento de uma cultura de estímulo à troca de conhecimento e incentivo às atividades de melhoria e inovação dos processos (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

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

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

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

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

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

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

As diretrizes enquanto construtos direcionadores devem ser relacionadas aos objetivos estratégicos e táticos, sendo traduzidas em ações, a partir das necessidades e prioridades da organização; se tornando para o gestor instrumento de transformação da GC em realidade, mostrando a sua factibilidade (COSTA *et al.*, 2005).

As diretrizes e seus desdobramentos orientam as ações estratégicas, a partir da priorização das necessidades, definição das metas e ações, indicadores, prazos e responsáveis, que podem ser inseridas no Planejamento Estratégico do IFSULDEMINAS, conforme sintetizado no Quadro 3.

Quadro 3 - Proposta de Sistematização: Inserção no Planejamento Estratégico 2024-2028

<b>Indicador:</b> Maturidade do processo de gestão e fiscalização de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra.							
<b>Setor Responsável:</b> Pró Reitoria de Administração e Planejamento (PROAD)							
<b>Iniciativa estratégica:</b> Consolidar o processo de fiscalização de contratos terceirizados visando o aprimoramento das atividades desenvolvidas e a sensibilização de servidores, a partir de práticas de gestão do conhecimento, incentivando ações pautadas no conhecimento na instituição.							
<b>Metodologia de cálculo:</b> Para as ações 1, 2 e 7: Conclusão e efetivação em todos os campus; Para a ação 3: Quantidade atual total de gestores e fiscais dos campus; Para as ações 4 e 6: Aumento gradual da quantidade do item 3; Para a ação 5: Disponibilização a todos os campus.							
<b>Ações</b>			<b>Metas</b>				
			<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>

1) Mapear o processo de fiscalização de contratos terceirizados.	15%				
2) Elaborar norma para implantação da GC na fiscalização de contratos terceirizados.	15%				
3) Realizar treinamentos visando o desenvolvimento de competências dos gestores e fiscais.	3,5%	7%	3,5%		
4) Formar comunidades de prática, visando a consolidação e motivação da equipe de fiscalização de contratos terceirizados.		4,5%	4,5%	2,5%	2,5%
5) Implementação de recursos tecnológicos para apoio às práticas de GC relacionadas à 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%		
<b>Meta por ano</b>	<b>40,5%</b>	<b>20%</b>	<b>22,5%</b>	<b>10,5%</b>	<b>6,5%</b>
<b>Metas acumuladas</b>	<b>40,5%</b>	<b>60,5%</b>	<b>83%</b>	<b>93,5%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

A elaboração do manual deve advir do resultado do planejamento estratégico, podendo incorporar o uso de tecnologia da informação, se apresentando em formato de tutoriais, passo a passo, vídeos explicativos, dentre outros. A presença das ações enquanto planejamento estratégico permite a uniformidade em todos os campus, tendo como incentivador a Pró Reitoria de Administração e Planejamento (PROAD), atuando estrategicamente com foco em atingir o objetivo/indicador proposto. As ações planejadas envolvem a consolidação das diretrizes identificadas e permitem atuação contextualizada, relacionada aos FCS da administração pública, compreendendo também a atuação na sensibilização, na comunicação, na avaliação contínua, na atuação da liderança para gerir recursos, nas pessoas e nas ferramentas, de forma que as ações possam ser desenvolvidas conforme o planejado. Para a verificação dos resultados, as ações devem ser avaliadas de forma periódica, como, por exemplo, anualmente. Portanto, fica demarcada a importância da GC aplicada à realidade do IFSULDEMINAS e das demais IES como estratégica de planejamento e de gestão de práticas no âmbito dos processos institucionais.

## 5 CONCLUSÃO

A fiscalização de contratos terceirizados é uma realidade e um dilema na gestão das organizações públicas. As importantes atribuições dos gestores e fiscais necessitam de ações de apoio das IFES, sendo o direcionador das práticas da organização o planejamento estratégico. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo propor a sistematização estratégica do processo organizacional de fiscalização de contratos terceirizados baseada em práticas de gestão do conhecimento no IFSULDEMINAS. Considera-se que o objetivo estabelecido foi alcançado a partir da sugestão de diretrizes que consideram o contexto organizacional e a partir do direcionamento das ações no planejamento estratégico da instituição. Foi possível evidenciar que a atuação de forma estratégica e baseada no conhecimento pode contribuir efetivamente para suprir as necessidades organizacionais. Ressalta-se que, apesar de ter sido estruturada para uma instituição específica, a proposta de sistematização pode ser utilizada pelas diferentes IES e Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no estabelecimento de ações associadas à GC no planejamento estratégico e como um direcionamento para instituições públicas diversas. Sugere-se como pesquisa futura a continuidade do trabalho, por meio da implementação da proposta sugerida via pesquisa-ação, e, até mesmo, a implementação em outras IES ou IFES

e/ou instituições públicas, verificando o alinhamento de enfoques, trazendo maior aprimoramento e validação das ações identificadas. Também, o desenvolvimento de um comparativo entre os achados deste estudo e medidas adotadas em outras instituições, ampliando a discussão, e observando as particularidades encontradas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEINAT, I. M.; ABDULFATAH, F. H. Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 1, p. 35–53, 2019.

AL AHBABI, S. A. *et al.* Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 351–373, 2019.

BATISTA, F. F. *et al.* Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada**, p. 1–125, 2005.

BATISTA, F. F. **O desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais e Ensino Superior (IFES)**. Brasília: Ipea, 2006.

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.

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

COSTA, S. G. da *et al.* **Alinhando a gestão do conhecimento com a estratégia da empresa: o caso Itaipu Binacional**. VI Seminário Nacional da Gestão da Informação e do Conhecimento no Setor de Energia Elétrica – SINCONEE, 6., 2005, Recife. Anais... Brasília: Eletrobrás, p. 1-9, 2005.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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