



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

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN THE OVERSIGHT OF OUTSOURCED SERVICE CONTRACTS: A DIAGNOSTIC STUDY AT IFSULDEMINAS

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SUPERVISIÓN DE CONTRATOS DE SERVICIOS TERCERIZADOS: UN ESTUDIO DIAGNÓSTICO EN EL IFSULDEMINAS

RESUMO

Objetivo: Identificar as práticas de gestão do conhecimento (GC) mais adequadas ao processo de fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS, considerando a expectativa e percepção dos servidores.

Contexto: A fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS ainda apresenta desafios relacionados ao amadurecimento dos processos e à gestão do conhecimento, tornando necessária a adoção de práticas que fortaleçam a eficiência, a aprendizagem organizacional e a qualidade da gestão pública.

Diagnóstico: Embora as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) utilizem práticas de GC em diferentes áreas, sua aplicação à fiscalização de contratos ainda é limitada, evidenciando oportunidades de aperfeiçoar a padronização, a capacitação e o compartilhamento do conhecimento.

Limitações: As variáveis podem não corresponder à realidade de outras instituições. Limita-se à avaliação do processo de fiscalização, não abordando aspectos relacionados à terceirização.

Implicações práticas: A identificação das práticas de GC mais relevantes, aliada ao levantamento das dificuldades enfrentadas pelos fiscais, subsidia ações para aprimorar a fiscalização, apoiar a tomada de decisão e promover maior eficiência na gestão contratual.

Implicações sociais: O fortalecimento da fiscalização contribui para ampliar a transparência, reduzir riscos ao erário e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Implicações teóricas: O estudo amplia a compreensão da aplicação da GC na administração pública federal ao propor um conjunto priorizado de práticas organizadas nas dimensões pessoas, processos e tecnologia, oferecendo subsídios para a elaboração de um plano institucional de melhoria.

Originalidade: Evidencia a relação entre as práticas de GC e as etapas do processo de fiscalização, alinhada às demandas e realidades das IFES e de acordo com as melhores práticas das abordagens para a implantação da GC em instituições públicas.

Palavras-chave: Fiscalização de Contrato. Práticas de Gestão do Conhecimento. Instituição Federal de Ensino Superior.

 **Marlene Reis Silva**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – Brasil
marlene.silva@ifsuldeminas.edu.br

 **Sandra Miranda Neves**

Universidade Federal de Itajubá – Brasil
sandraneves@unifei.edu.br

 **Andréa Aparecida da Costa Mineiro**

Universidade Federal de Itajubá – Brasil
andreamineiro@unifei.edu.br

 **Marcel Fernando da Costa Parentoni**

Universidade Federal de Itajubá – Brasil
parentoni@unifei.edu.br

Submetido em: 22/07/2025

Aprovado em: 27/07/2026

Como citar: Silva, M. R., Neves, S. M., Mineiro, A. A. da C., & Parentoni, M. F. da C. (2026). Práticas de gestão do conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados: um diagnóstico no IFSULDEMINAS. *Alcance (online)*, 33(2), 125-146. [https://doi.org/10.14210/alcance.v33n2\(maio/ago\).p125-146](https://doi.org/10.14210/alcance.v33n2(maio/ago).p125-146)





ABSTRACT

Objective: To identify the knowledge management (KM) practices most suitable for the oversight of outsourced service contracts at IFSULDEMINAS, considering the expectations and perceptions of public servants.

Context: The oversight of outsourced service contracts at IFSULDEMINAS still faces challenges related to process maturity and knowledge management, making it necessary to adopt practices that strengthen efficiency, organizational learning, and the quality of public administration.

Diagnosis: Although Brazilian Federal Higher Education Institutions (FHEIs) employ KM practices in different areas, their application to contract oversight remains limited, revealing opportunities to improve standardization, training, and knowledge sharing.

Limitations: The variables examined may not reflect the reality of other institutions. The study is limited to evaluating the contract oversight process and does not address issues related to outsourcing itself.

Practical implications: Identifying the most relevant KM practices, together with the assessment of the challenges faced by contract inspectors, provides support for actions aimed at improving contract oversight, enhancing decision-making, and increasing efficiency in contract management.

Social implications: Strengthening contract oversight contributes to greater transparency, reduced risks to public funds, and improved quality of services delivered to society.

Theoretical implications: This study expands the understanding of KM application in the Brazilian federal public administration by proposing a prioritized set of practices organized into the dimensions of people, processes, and technology, providing a basis for the development of an institutional improvement plan.

Originality: The study highlights the relationship between KM practices and the stages of the contract oversight process, aligning them with the needs and realities of Brazilian Federal Higher Education Institutions and with best practices for implementing KM in public organizations.

Keywords: Contract Oversight. Knowledge Management Practices. Federal Higher Education Institution.

RESUMEN

Objetivo: Identificar las prácticas de gestión del conocimiento (GC) más adecuadas para el proceso de supervisión de contratos de servicios tercerizados en el IFSULDEMINAS, considerando las expectativas y percepciones de los servidores públicos.

Contexto: La supervisión de contratos de servicios tercerizados en el IFSULDEMINAS aún presenta desafíos relacionados con la madurez de los procesos y la gestión del conocimiento, lo que hace necesaria la adopción de prácticas que fortalezcan la eficiencia, el aprendizaje organizacional y la calidad de la gestión pública.

Diagnóstico: Aunque las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES) utilizan prácticas de GC en diferentes áreas, su aplicación a la supervisión de contratos sigue siendo limitada, lo que evidencia oportunidades para mejorar la estandarización, la capacitación y el intercambio de conocimientos.

Limitaciones: Las variables analizadas pueden no corresponder a la realidad de otras instituciones. El estudio se limita a la evaluación del proceso de supervisión de contratos y no aborda aspectos relacionados con la tercerización.

Implicaciones prácticas: La identificación de las prácticas de GC más relevantes, junto con el análisis de las dificultades enfrentadas por los supervisores de contratos, proporciona insumos para mejorar la supervisión, apoyar la toma de decisiones y promover una mayor eficiencia en la gestión contractual.

Implicaciones sociales: El fortalecimiento de la supervisión de contratos contribuye a ampliar la transparencia, reducir los riesgos para el erario público y mejorar la calidad de los servicios prestados a la sociedad.

Implicaciones teóricas: El estudio amplía la comprensión de la aplicación de la GC en la administración pública federal brasileña al proponer un conjunto priorizado de prácticas organizadas en las dimensiones de personas, procesos y tecnología, ofreciendo bases para la



elaboración de un plan institucional de mejora.

Originalidad: El estudio evidencia la relación entre las prácticas de GC y las etapas del proceso de supervisión de contratos, alineándolas con las demandas y realidades de las Instituciones Federales de Educación Superior y con las mejores prácticas para la implementación de la GC en instituciones públicas.

Palabras clave: Supervisión de Contratos. Prácticas de Gestión del Conocimiento. Institución Federal de Educación Superior.

INTRODUÇÃO

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

Fiscalizar serviços prestados por terceiros constitui uma atividade complexa, já que requer conhecimentos normativos do objeto contratual, assim como posturas, aptidões e experiências, que são essenciais para a atuação eficiente, eficaz e efetiva (Zucoloto, 2019).

Contratos terceirizados, como são comumente conhecidos, também denominados de contratos de Serviços com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra (SDEMO), além de deterem maior complexidade de acompanhamento, representam grande vulto orçamentário para as instituições, envolvendo a atuação dos órgãos de controle interno e externos.

A fiscalização de contratos terceirizados exige dos servidores conhecimentos técnicos e normativos fora da sua rotina habitual. Ademais, a falta de informações e conhecimentos explícitos sobre a prática pode comprometer o adequado acompanhamento da execução contratual.

A deficiência na fiscalização de contratos é frequentemente apontada como causadora de prejuízos, agravado pela dificuldade em manter servidores capacitados e pela falta de

estrutura, fortalecendo a necessidade de ações de melhoria (Marinho et al., 2018). A tarefa de fiscalizar requer aprimoramento constante, dadas as responsabilidades que englobam conhecimentos jurídicos e técnicos (Bedin et al., 2020). O gerenciamento do conhecimento é eixo central para o desenvolvimento organizacional, evidenciado no aprimoramento dos serviços e nos processos de tomada de decisão (Adeinat & Abdulfatah, 2019).

Frequentemente, observa-se a não disseminação do conhecimento do fiscal, que acaba levando o conhecimento adquirido. Torna-se fundamental adotar ações visando à conversão do conhecimento e o aprendizado organizacional (Marinho et al., 2018).

A lacuna prática que este estudo pretende preencher consiste na ausência de um diagnóstico estruturado sobre quais práticas de GC são mais adequadas para o contexto da fiscalização de contratos terceirizados em IFES, considerando expectativas e percepções dos servidores.

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

Nesse contexto, para responder a esse questionamento, essa pesquisa se propõe a identificar as melhores práticas de gestão do conhecimento para a fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS a partir da expectativa e percepção dos servidores. Para isso, também se fez necessário: (a) Identificar fatores críticos de sucesso e melhores práticas da gestão do conhecimento em instituições federais de ensino superior; (b) Investigar os principais desafios e dificuldades que interferem no exercício da função dos fiscais de contratos SDEMO do IFSULDEMINAS; (c) Comparar a expectativa à percepção das práticas de GC na fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

O IFSULDEMINAS, criado em 2008, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da



Educação, com oito *campi* e Reitoria. Oferece cursos do ensino médio à pós-graduação, atendendo cerca de três milhões de pessoas em 178 municípios. Possui 558 docentes efetivos, 555 técnicos administrativos e 25.530 alunos matriculados (IFSULDEMINAS, 2020a; 2020b).

Em janeiro de 2023, o IFSULDEMINAS contava com 36 contratos SDEMO vigentes, envolvendo a contratação de 372 colaboradores terceirizados, com custo anual de aproximadamente R\$ 18.400.000,00 (dezoito milhões e quatrocentos mil reais).

A unidade de análise é o grupo de servidores que desempenharam ou desempenham a função de fiscal de contrato SDEMO, entre 2015 a 2022, e os atuais gestores de contratos, envolvendo os oito *campi* e a Reitoria. Trata-se, de acordo com Yin (2018), de um estudo de caso único e longitudinal.

A condução seguiu a sequência proposta por Yin (2018), sendo: definição do desenho, preparação para a coleta, teste piloto, coleta dos dados, análise e geração do relatório. Utilizou-se triangulação com pesquisa documental, questionário semiestruturado, entrevista em profundidade e observação participante.

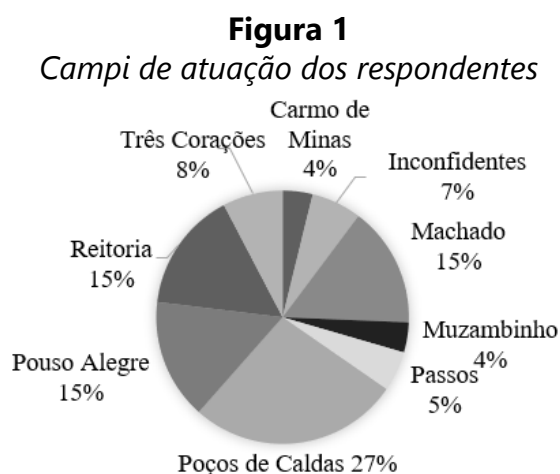
A validação dos instrumentos seguiu as etapas propostas por Torlig et al. (2022), sendo o projeto de pesquisa e os instrumentos para a coleta aprovados pelo comitê de ética em pesquisa (64894822.8).

Dos 202 servidores elegíveis, 38,42% (78) responderam ao questionário. Foram entrevistados dez servidores, com média de seis anos de atuação e cinco contratos SDEMO gerenciados. Os contratos SDEMO representam, em média, 50% do orçamento de uma unidade, chegando a representar até 85%.

Para a análise qualitativa dos dados provenientes das entrevistas em profundidade e das questões abertas do questionário, adotou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). O processo seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material com codificação e categorização temática, e tratamento dos resultados com inferência e interpretação. As categorias foram definidas *a posteriori*, emergindo das falas dos entrevistados, o que permitiu identificar padrões, convergências nas percepções dos servidores, complementando a análise quantitativa e conferindo profundidade interpretativa aos achados.

Caracterização dos respondentes

Dos respondentes, 7,7% são docentes e 92,3% são Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). Os respondentes atuam nos *campi* conforme proporção apresentada na figura a seguir. A maioria (66,7%) tem mais de oito anos de atuação. O grupo de gestores/chefias representa 28,21%, dos quais 72,73% atuam há mais de oito anos no IFSULDEMINAS.



Fonte: coleta de dados – questionário.

Em pesquisa documental, verificou-se que 89,60% dos fiscais são TAEs. Esse resultado sugere que, considerando que a proporção de docentes e TAEs é de respectivamente 50,13% e

49,87%, a cultura é de priorizar a delegação da fiscalização pela proximidade com os aspectos administrativos.



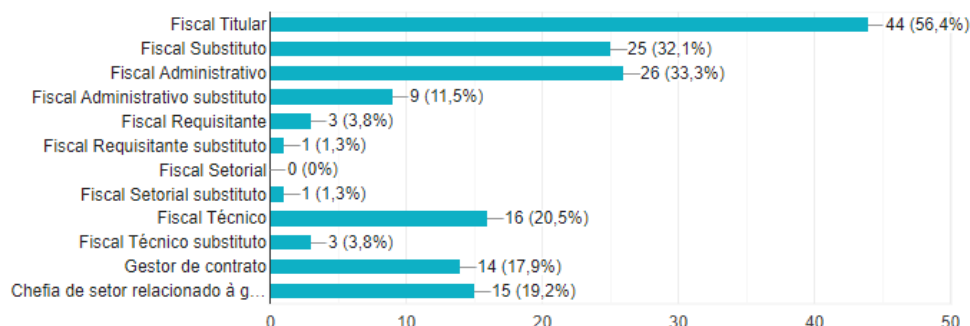
Atividades de fiscalização de contratos terceirizados

A Figura 2 apresenta as diferentes funções exercidas em relação à fiscalização. A maioria

atua ou atuou como fiscal titular (56,4%); com média de 2,02 funções exercidas; 55,13% atuam em uma única função; e 19,23% em duas funções; chegando até a oito funções (1,28%).

Figura 2

Funções fiscalizatórias exercidas



Fonte: coleta de dados – questionário.

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

As entrevistas revelaram dificuldades na nomeação e diferentes estratégias adotadas: “[...] pra achar um já é difícil, imagina achar quatro” (Entrevistado 05).

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

Quanto à fiscalização técnica, busca-se nomear servidores que têm relação com a atividade contratada: “[...] na maior parte das vezes, é aquele servidor que tem contato diário com o serviço de alguma forma” (Entrevistado 07). Já a fiscalização administrativa concentra-se no setor administrativo: “A maioria é técnico administrativo” (Entrevistado 05).

A maioria dos fiscais atuou por até dois anos (53,67%), os servidores que atuaram de dois a quatro anos representam 21,67%, de quatro a seis anos representam 10%, de seis a oito anos representam 6% e por mais que oito anos representam 8,67%.

A rotatividade, desejada pelo princípio da segregação de funções, é vista como sobrecarga: “Muitos fiscais entram sem saber o que está fiscalizando e, por isso mesmo, que, às vezes, mantém, principalmente o fiscal administrativo de contrato terceirizado, porque eles já estão acostumados com as documentações” (Entrevistado 05). A rotatividade estabelece relações com questões culturais, como a falta de servidores e dificuldades vivenciadas: “Ninguém quer ser fiscal, por medo, medo de dar alguma coisa errada, [...] por falta de capacitação, de conhecimento mesmo, ou, às vezes, porque não quer mesmo” (Entrevistado 05).

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

Os fiscais de contratos normalmente não formam um grupo de servidores com contato frequente, assim há o desafio de envolver servidores. Frequentemente, observa-se a não disseminação do conhecimento/experiência do fiscal que acaba levando consigo o conhecimento adquirido ao longo de sua atuação. A efetividade da terceirização se relaciona à necessidade de se promover uma reorganização estrutural para abarcar tal estratégia, bem como demanda aprimoramento no comportamento dos servidores com a utilização de novas técnicas, atualização constante de conhecimento e aprimoramento tecnológico (Tadeu & Guimarães, 2017).



Fiscalização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra em instituições públicas

Estudos sobre a terceirização no serviço público abordam múltiplos aspectos: inovação (Guimarães et al., 2015); atribuições e desafios dos gestores (Tadeu & Guimarães, 2017); precarização do trabalho (Druck et al., 2018); experiências bem-sucedidas (Fernandes, 2019) e riscos trabalhistas previdenciários (Guimarães et al., 2021).

A busca pela eficiência no setor público remete à inclusão de práticas de controle em relação aos contratos SDEMO, considerando discussões em atenção aos riscos trabalhistas e previdenciários, assim como interesses políticos e institucionais (Guimarães et al., 2021).

A principal legislação é a Instrução Normativa 05/2017, que estabelece a separação

entre gestão e fiscalização, com designação de gestores e fiscais exigindo ciência prévia, compatibilidade de funções e análise de complexidade (Brasil, 2017).

A Lei 14.133/2021 ampliou as exigências, incluindo qualificação compatível e apoio obrigatório dos setores jurídico e de controle interno. Em relação aos SDEMO, reforça a responsabilidade solidária por encargos previdenciários e subsidiária por obrigações trabalhistas em caso de falhas na fiscalização, além da necessidade de acompanhar as obrigações da contratada com seus empregados (Brasil, 2021).

O Decreto 11.246/2022, que regulamenta a nova lei, destaca a importância de considerar nos estudos técnicos preliminares o desenvolvimento de competências específicas para a fiscalização.

As atividades relacionadas à fiscalização de contratos SDEMO são sintetizadas na Figura 3.

Figura 3
Atividades do fiscal de contrato SDEMO

Etapa	Atividades	Aporte legal
Planejamento da fiscalização	Conhecimento do instrumento contratual, termo de referência, legislações relacionadas, convenções coletivas de trabalho (CCTs), planilhas de composição de preços, dentre outros relacionados à contratação. Conhecimento das obrigações da contratada e da contratante, dos atos de ingerência e das atribuições do fiscal.	Artigos 5 e 45 da IN 05/2017
	Participação em reuniões: inicial do contrato, de transição entre fiscais, periódica entre a contratada e contratante.	Artigo 45 da IN 05/2017
Fiscalização da execução do contrato	Fiscalização inicial, verificando a relação dos trabalhadores alocados, registro na carteira de trabalho, atendimento a convenção coletiva de trabalho, disponibilização e uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), uniformes, realização de exames admissionais, materiais disponibilizados (se aplicável à contratação).	Anexo VIII-B da IN 05/2017
	Acompanhamento da prestação dos serviços, avaliando a execução conforme contratado, aferindo, se for o caso, se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis, sugerindo intervenções e correções, abrangendo a verificação do cumprimento da jornada de trabalho pelos colaboradores terceirizados e solicitação de substituição de profissionais ausentes.	Artigos 40, 47 e Anexo VIII da IN 05/2017; Art. 117 da Lei 14.133/2021
	Acompanhamento rotineiro dos aspectos administrativos do contrato, envolvendo conferência de documentação da contratada e os aspectos referentes à mão de obra contratada quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas.	Artigos 17, 40 e Anexo VIII da IN 05/2017; Arts. 50 e 121 da Lei 14.133/2021
	Fiscalizar o pagamento dos reajustes salariais, benefícios, férias, décimo terceiro, garantia de estabilidade quando devida (gestante, membro da comissão interna de prevenção de acidentes – CIPA, estabilidade acidentária).	Anexo VIII da IN 05/2017
	Procedimentos mensais de recebimento provisório dos serviços, a partir da elaboração de relatório circunstanciado e uso das ferramentas de fiscalização disponíveis.	Artigos 40, 49 e Anexo VIII da IN 05/2017; Art. 140 da Lei 14.133/2021
Comunicação dos resultados da fiscalização	Contato com o preposto da contratada para recomendações de medidas saneadoras quanto às ocorrências observadas.	Artigos 44, 45 e Anexo VIII da IN 05/2017; Artigo 117 da Lei 14.133/2021
	Notificação da contratada diante de inadimplências e (se necessário) posterior encaminhamento à autoridade superior, diante de situações que demandem decisões ou providências que ultrapassem as competências do fiscal.	Artigo 46 da IN 05/2017; Artigo 117 da Lei 14.133/2021
	Elaborar parecer sobre a renovação contratual e acompanhar o respectivo processo, e também os processos de aditivo (acréscimo contratual) e repactuação (alteração de preços em razão de alterações das convenções coletivas de trabalho ou outras previstas no contrato).	Artigos 51, 52, 53 e Anexo VIII da IN 05/2017
	Acompanhamento do encerramento contratual, rescisão ou finalização, verificando o pagamento das verbas rescisórias da mão de obra contratada ou comprovantes de realocação, liberação ou não da garantia contratual e saldo de conta vinculada (quando aplicável).	Artigo 69 da IN 05/2017
	Participação em equipe de planejamento de contratação de serviços para os quais já foi fiscal, repassando as melhorias necessárias e pontos positivos a serem replicados.	Artigos 22 e 70 da IN 05/2017

Fonte: elaborado pelos autores.



Almeida (2019) aponta dificuldades relacionadas à falta de treinamentos, legislação, burocracia, acúmulo de contratos, excesso de trabalho e falta de padronização.

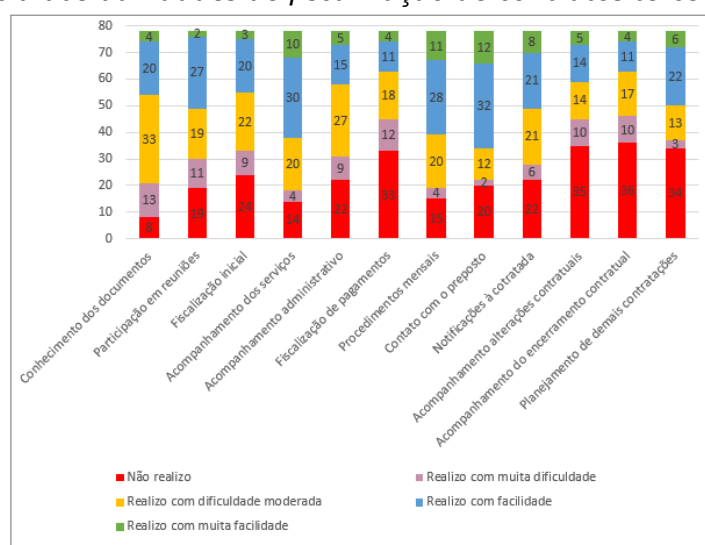
Vivência das atividades de fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS

A fiscalização é vista como complexa e essencial: *"É uma ação essencial porque pode causar problemas sérios, processos administrativos,*

interrupção do contrato, rescisão, e isso é prejuízo para a administração" (Entrevistado 02).

As respostas sobre a vivência das atividades padrão de fiscalização indicam que 30,13% não realizam determinadas atividades, 26,82% realizam com facilidade e 25,21% com dificuldade moderada. Das atividades que deveriam ser realizadas pelos titulares, 50% não são.

Figura 4.
Vivência das atividades de fiscalização de contratos terceirizados



Fonte: coleta de dados – questionário.

As principais dificuldades relatadas incluem: feriados, faltas, conta vinculada (Entrevistado 03); notificações e prazos (Entrevistado 04); divergência de orientações (Entrevistado 09); pagamentos (Entrevistado 07); convenções coletivas, legislação e recolhimentos previdenciários (Entrevistado 10); estando, portanto, alinhadas às atividades identificadas como realizadas com dificuldade moderada ou não realizadas.

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

Os entrevistados associam as dificuldades

à falta de conhecimento e capacitação: "Alegação de não serem capacitados para a fiscalização, não tem perfil" (Entrevistado 01); "As dificuldades que a gente observa normalmente são porque é um serviço muito complexo, é multidisciplinar" (Entrevistado 07).

O aprimoramento requer o desenvolvimento de novas competências, estruturação de rotinas, resolução de problemas em equipe e socialização do conhecimento tácito (Gonzalez & Martins, 2017).

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

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



Tabela 1
Melhorias à experiência de fiscalização de contratos terceirizados

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

Fonte: coleta de dados – questionário

Para melhoria da experiência, os itens mais apontados foram: realização de capacitação (67,9%), padronização de procedimentos (62,8%) e conhecimento sobre as atividades (60,3%).

Esses resultados foram endossados pelos entrevistados: *"É necessário oferecer mais capacitação"* (Entrevistado 04). *"É uma questão cultural muito complicada que às vezes a gestão prefere nem mexer com outros servidores"* (Entrevistado 09).

É necessário problematizar sobre as questões relacionadas à geração de vantagens competitivas em diferentes organizações, de modo a permitir o delineamento de condições internas favoráveis à melhoria da GC, bem como o desenvolvimento de competências e responsabilidades dos membros da organização, com foco nas lideranças (Souza et al., 2020).

O processo de fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS

As entrevistas revelaram diferentes dinâmicas nas unidades quanto à: gestão contratual, autonomia, composição do setor e da equipe de fiscalização e critérios para a nomeação. Não há padronização entre as unidades.

Os entrevistados relataram dificuldades como: orientação ao fiscal (Entrevistado 01 e 05), início da atuação (Entrevistado 03), fatos não rotineiros (Entrevistado 06, 07, 08 e 09), necessidade de conhecimento em diversas áreas (Entrevistado 08), falta de tempo (Entrevistado 04).

A pesquisa documental identificou variadas formas de registro do processo de fiscalização (Figura 5), com documentos como faturamento, ateste e medição sendo registrados de maneira distinta entre as unidades.

Figura 5
Características dos documentos no processo de fiscalização

Documentos	Características	
Documentação mensal da contratada	Públicos (seis unidades) Alguns restritos (três unidades)	Incluídos pela gestão (uma unidade) Incluídos pela fiscalização (oito unidades)
Instrumento de Medição de Resultados (IMR)	Utilizado por uma unidade	
Faturamento	Planilha incluída pelo fiscal (cinco unidades) Planilha incluída pelo gestor (uma unidade) Não incluída (três unidades)	
Ateste da fiscalização	Ateste da fiscalização técnica e administrativa (seis unidades) Ateste de um fiscal (duas unidades) Ausente (uma unidade)	Modelo padrão do SUAP (cinco unidades) Modelo próprio (quatro unidades)
Ateste do gestor de contratos	Modelo padrão do SUAP (oito unidades) Modelo próprio (uma unidade)	
Checklist do setor financeiro	Utilizado por uma unidade	
Registrado da medição no módulo de contratos no SUAP	Realizado pelo fiscal (uma unidade) Não realizado (seis unidades) Realizado pelo gestor (duas unidades)	

Fonte: pesquisa documental



É possível identificar que a etapa de planejamento se mostra importante quando unidades utilizam checklists e emitem relatórios. A etapa de fiscalização, comumente, não é clara, assim como a comunicação entre a equipe. A comunicação de resultados é limitada ao uso de modelos.

Esses achados evidenciam a importância do uso de práticas de GC na fiscalização. O reconhecimento da importância da GC avança para as IES, abrangendo o conhecimento organizacional além do acadêmico (Ojo, 2016).

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

Práticas de Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior

Pesquisas sobre GC em IES destacam contribuições em bibliotecas (Balagué, Duren, & Sarti, 2016), desempenho organizacional (Ahmad et al., 2017), desafios culturais e estruturais (Kanwal, Nunes, & Arif, 2019) e melhoria de ferramentas (Zanuzzo et al., 2019).

Bertolazo, Sartori e Tenório (2020) sugerem ferramentas e técnicas de GC para transferência de conhecimento, auxiliando no desenvolvimento de processos organizacionais de universidades, a partir da observação dos pontos críticos dos processos e a relação de cada processo de GC (identificado pela Organização Asiática de Produtividade – APO) com uma série de ferramentas e técnicas de GC, enquanto Nawaz et al. (2020) comparam práticas em diferentes instituições abrangendo percepção, coleta, criação, compartilhamento, difusão e retenção do conhecimento.

Costa et al. (2021) afirmam que as práticas de GC em universidades públicas são multifatoriais e frequentemente empíricas, relacionadas ao incentivo à propagação do conhecimento, competências e habilidade em aprender com experiências, estímulo à criação do conhecimento,

aprimoramento do conhecimento, documentação e compartilhamento do conhecimento, gestão do conhecimento em benefício à sociedade, socialização do conhecimento, valorização do capital humano para cumprimento da missão social. Os autores demonstram a convergência de objetivos entre práticas de GC e as características das IES, reforçando a necessidade de implementação dirigida à realidade institucional.

Nas IES, a GC está presente na criação do conhecimento em ensino, pesquisa e extensão (Ramjeawon & Rowley, 2018). Também está presente na captura do conhecimento nas atividades de pesquisa (Ramjeawon & Rowley, 2018); no desenvolvimento do conhecimento no aprimoramento dos recursos humanos (Ramachandran et al., 2009) e desenvolvimento de competências (Marques et al., 2020); no armazenamento do conhecimento nas atividades administrativas e de tecnologia e nos processos de tomada de decisão (Vyas et al., 2020); e na disseminação do conhecimento pelos seminários e conferências (Ali et al., 2016; Ramjeawon & Rowley, 2018).

A GC é composta pelas seguintes dimensões: (a) Estoque de Conhecimento – que se relaciona ao nível de conhecimento e experiência das pessoas, abrangendo os conhecimentos tácitos relevantes; (b) Ambiente favorável – que abrange o suporte tecnológico e aspectos sociais, como a confiança na criação de um ambiente de aprendizagem com facilitação das práticas do conhecimento; (c) Práticas do conhecimento – que se referem ao nível de maturidade das ações de mapeamento e compartilhamento do conhecimento (Reich et al., 2014).

As práticas de GC são propulsoras do conhecimento e contribuem para a aprendizagem organizacional (Dagli et al., 2009). A convergência entre práticas de GC e as características de uma IES exige implementação dirigida à realidade institucional, (Costa et al., 2021). As principais práticas de GC abordadas na literatura associadas às IES são apresentadas no Figura 6.



Figura 6
Principais práticas de GC em IES

Prática	Descrição
Assistência de pares	Técnica que compreende a assistência de colegas à busca pela resolução de problemas (Trevisan & Damian, 2018).
Benchmarking	Busca interna ou externa das melhores referências por meio da comparação do desempenho dos processos, possibilitando aprimoramento dos processos e definição de modelos (Bertolazo et al., 2020).
Blog	Prática que se assemelha a um diário contendo artigos ou histórias curtas relacionadas a eventos relevantes (Trevisan & Damian, 2018).
Brainstorming	Transferência espontânea de conhecimento que busca o surgimento de ideias sem a presença de julgamento prévio (Zanuzzo et al., 2019).
Café do conhecimento	Prática em grupo para discussão, reflexão, desenvolvimento e compartilhamento de pensamentos e ideias sobre determinado assunto (Trevisan & Damian, 2018).
Comunidade de prática	Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento se referem a grupos que compartilham conhecimentos, interesses e experiências, com foco na aprendizagem/disseminação do conhecimento organizacional (Saputelli & Ungredda, 1999).
Conversação	Espaços sociais para conversas informais, ausência de discussões organizadas (Hoveida et al., 2008).
E-mail	Meio tecnológico que permite o compartilhamento do conhecimento na organização (Zanuzzo et al., 2019).
Fórum de discussão	Para fomentar discussões e compartilhamento de informações, ideias e experiências, contribuindo com o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e atividades (Trevisan & Damian, 2018).
Gerenciamento de documentos	Prática com apoio da tecnologia da informação que permite o gerenciamento dos documentos de forma eficiente e eficaz, permitindo a identificação de informações corretas no tempo adequado (Trevisan & Damian, 2018).
Intranet	Ferramenta de colaboração que possibilita a disseminação de informações atualizadas e sistematizadas (Balagué et al., 2016).
Lições aprendidas	Técnica que visa identificar as lições aprendidas. Os membros da equipe buscam identificar os acontecimentos relevantes, identificando pontos fortes, de melhoria e fraquezas (Trevisan & Damian, 2018).
Manuais	Formalização dos procedimentos validados referentes a uma tarefa ou solução de problema (Batista, 2012).
Mapeamento do conhecimento	Consiste na identificação e categorização dos ativos de conhecimento da organização (Trevisan & Damian, 2018).
Melhores práticas	Ações de busca e propagação das melhores práticas, ou seja, a busca por procedimentos validados referentes a uma tarefa ou solução de problema dentro de um contexto (Batista, 2012).
Mídias sociais	Sistemas sociais online que representam a organização de pessoas que compartilham interesses e conteúdos em comum (Trevisan & Damian, 2018).
Narrativas	Prática de compartilhamento de experiências e lições, por meio de relatos simples usando palavras e imagens (Trevisan & Damian, 2018).
Portais	Ambientes utilizados para apresentação de informações, como procedimentos, informações financeiras, processos de compras, informações sobre recursos humanos, registro de conquistas institucionais (Raman et al., 2013).
Repositórios do conhecimento	Coleções estruturadas de documentos que visam a capturar a experiência e percepção dos especialistas internos sobre determinado assunto (Hoveida et al., 2008).
Reuniões	Ferramenta prática para obtenção de conhecimentos diretamente com os membros da organização, podendo ser virtual ou presencial (Zanuzzo et al., 2019).
Treinamento	Sessões apresentadas por instrutores especialistas, estruturadas para educação da equipe participante (Hoveida et al., 2008).
Wiki (Base de conhecimento)	Ferramenta de colaboração interna estruturada relacionada à retenção e sistematização de conhecimentos da organização (Trevisan & Damian, 2018).

Fonte: adaptado de Silva et al. (2022).

As organizações devem promover políticas, programas e projetos voltados à criação do conhecimento, buscando, a partir do nível estratégico, a estruturação de 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).

Barreiras à adoção/utilização das práticas de GC

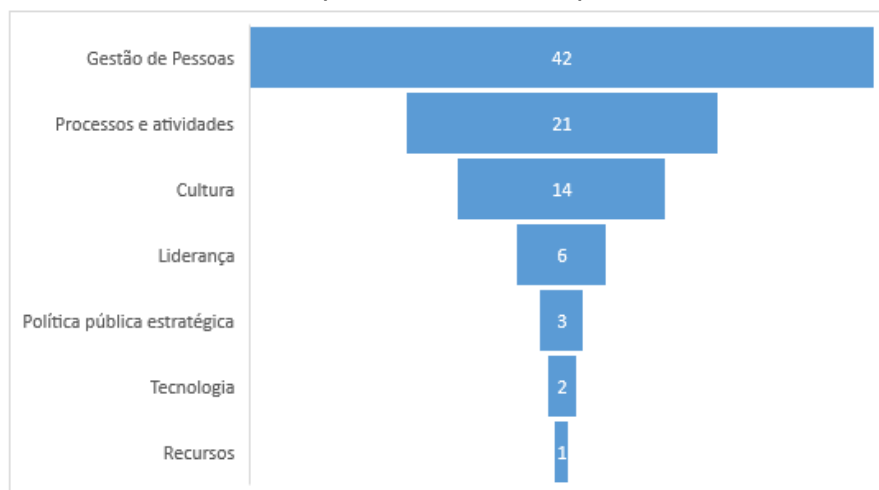
Dentre os 78 participantes, 44% manifestaram barreiras à adoção de práticas de GC, totalizando 89 ocorrências categorizadas na Figura 7.



Destacam-se barreiras relacionadas à Gestão de Pessoas, como: falta de atualizações (Participantes 03, 15, 21, 34, 42, 47, 49, 53, 55, 59 e 63); a processos e atividades: falta de mapeamento de processos e implementação de ferramentas (Participantes 10 e 30); ausência de documentos padronizados (Participantes 15, 17,

30, 34 e 77); relacionadas à cultura organizacional: atividade repelida (Participantes 04 e 26); baixo engajamento (Participante 65); acúmulo de atividades (Participantes 06, 15, 32, 58, 65, 67, 70 e 75); sobrecarga de atividades para poucos servidores (Participantes 41 e 51).

Figura 7
Barreiras à adoção das práticas de GC no processo de fiscalização



Fonte: coleta de dados – questionário.

As entrevistas reforçam a necessidade de padronização, treinamento e mudança cultural:

"[...] padronizar de forma geral, de uma hora pra outra, vai ser difícil, mas padronizar principalmente procedimentos e documentos, acho que a gente pode começar fazer dessa forma" (Entrevistado 03).

"É uma questão gerencial: primeiro de não sobrecarregar sempre os mesmos servidores, ter uma cultura mesmo de que é uma responsabilidade não de servidor do administrativo, mas de servidor público, aí isso é uma questão mais cultural que a gestão tem que ir fazendo e não se acomodar com o argumento dos demais de que estão apertados, de que não sabem fazer" (Entrevistado 09).

As possíveis barreiras à adoção/implementação adequada das práticas de GC em IES, abrangem os níveis operacional, tático e estratégico.

Com relação ao nível tático-operacional, tem-se: (a) competências técnicas não transferidas por receio de concorrência; (b) desinteresse no treinamento de sucessores para perpetuação em cargos; (c) falta de motivação para atribuições

não remuneradas; (d) treinamentos sem compromisso de replicação ou, até mesmo, de divulgação sobre a realização e conteúdo, que poderiam ser de interesse coletivo; (e) alta rotatividade sem política de sucessão, resultando em perda de conhecimento. Nesse sentido, Kumar, Sarukesi e Uma (2012) enfatizam que, a partir da adoção de uma política que incorpore práticas de GC nas instituições, é possível superar os problemas referentes à perda do conhecimento. Isso pode contribuir com a disseminação do conhecimento e com a aprendizagem profissional, vista como essencial no ambiente de rápida transformação como as IES (Balagué, Duren & Sarti, 2016).

Com relação ao nível estratégico, apresentam-se: (a) ausência de processos de desenvolvimento contínuo estabelecido pela liderança, descontinuidade administrativa com cada gestor implementando as próprias visões; (b) política de "marcar território" por meio da mudança de processos em vez de continuidade institucional. Diante disso, as barreiras manifestam-se como questões culturais: como a centralização na figura de uma pessoa; procedurais (relativas a métodos ou processos): como processos não padronizados ou documentados; questões relativas a



recursos: como o não querer ou não saber como compartilhar o conhecimento ou como utilizar práticas que facilitem esse compartilhamento; questões organizacionais: como setores ou pessoas sobrecarregados enquanto outros não estão.

Mas o que a IES pode fazer nesse sentido? Os resultados indicam a necessidade de investigar mecanismos institucionais de reconhecimento da atividade fiscalizatória, especialização de servidores, incorporação da função à carga de trabalho e estabelecimento de políticas de sucesso e capacitação.

Nesse sentido, Costa et al. (2021) afirmam que “[...] a identificação de práticas de GC cria a oportunidade de reflexão pelos gestores em educação sobre suas implicações na consecução da missão da IES para o mercado e a sociedade, e sinaliza a necessidade do desenvolvimento de práticas de GC que viabilizem a combinação entre o intelectual com as exigências estratégicas” (Costa et al., 2021, p. 16).

As barreiras identificadas relacionam-se à necessidade de amadurecimento do processo de fiscalização, indicando que a utilização adequada das práticas de GC pode ser um fator de sucesso.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

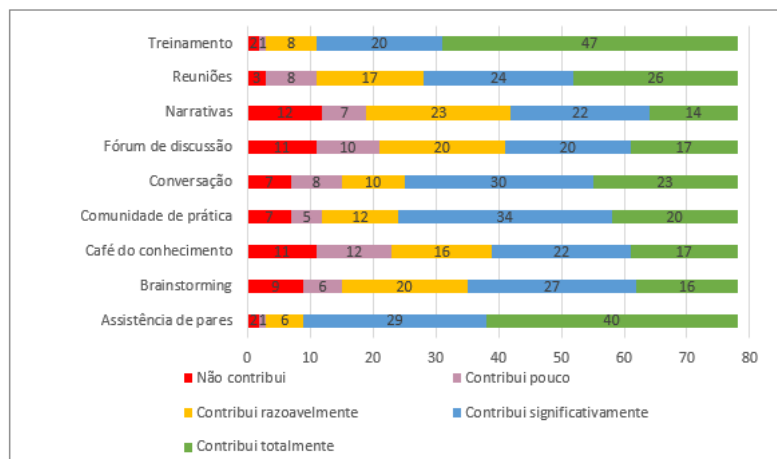
Expectativa das Práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados

As práticas de GC (Figura 6) foram agrupadas em três dimensões: (a) Gestão de Recursos Humanos, (b) Estruturação de Processos Organizacionais e (c) Tecnologia e Suporte. A partir desses grupos, foram avaliadas as expectativas dos participantes. A expectativa reflete o quanto se espera que cada prática contribua para a melhoria das atividades de fiscalização. A confiabilidade foi calculada pelo grau de homogeneidade do conjunto de respostas por meio do alfa de Cronbach. A partir do cálculo (de alfa - α) da variância e covariância de itens com a mesma escala de medição, o valor obtido foi de 0,94; são considerados como satisfatórios os questionários com valor maior que 0,60 (Freitas & Rodrigues, 2005).

As expectativas das práticas de GC associadas à Gestão de Recursos Humanos, considerando a frequência absoluta das respostas, são apresentadas na Figura 8.

Figura 8

Expectativas das práticas de GC associadas à Gestão de Recursos Humanos



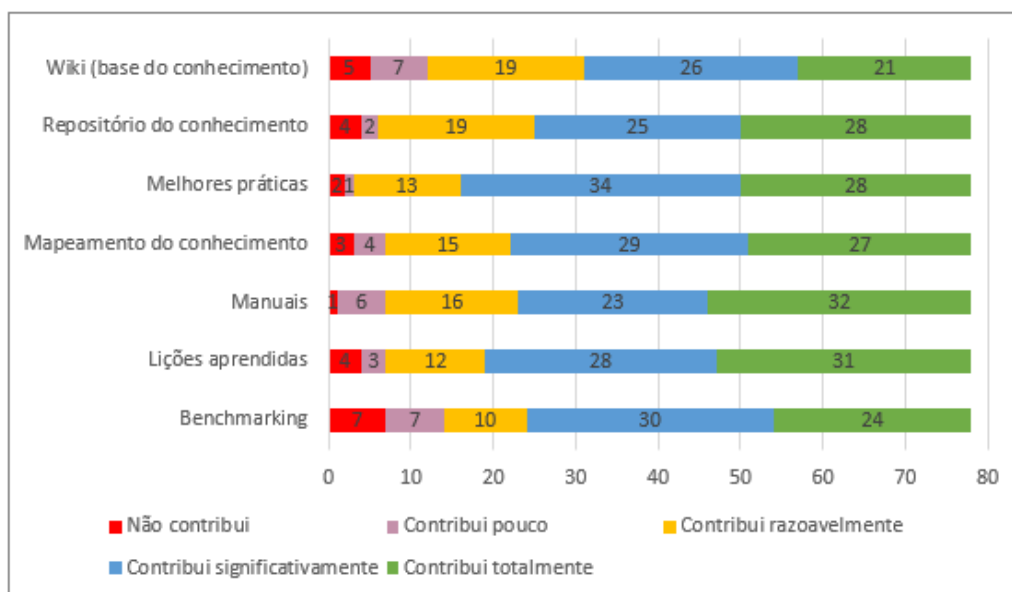
Fonte: coleta de dados – questionário.

Na dimensão Gestão de Recursos Humanos, destacam-se como de contribuição significativa ou total: “Treinamento”, “Assistência de pares”, “Reuniões”, “Conversação” e “Comunidade de prática”. Corroborando com a perspectiva dos entrevistados, principalmente com relação ao “Treinamento”: “Podia ter mais capacitação às vezes” (Entrevistado 06). A Assistência de pares é mencionada: “Um

servidor já tinha o hábito de fiscalizar e ficou meio que responsável de passar, de dar o suporte” (Entrevistado 09). A conversação também é vista como necessária e como um diferencial: “Precisa do suporte, não só passar a documentação, mas uma boa conversa” (Entrevistado 02). O Gráfico 6 contempla as expectativas das práticas de GC (Figura 9) relacionadas à Estruturação de Processos Organizacionais.



Figura 9
Expectativas das práticas de GC na Estruturação de Processos Organizacionais



Fonte: coleta de dados – questionário.

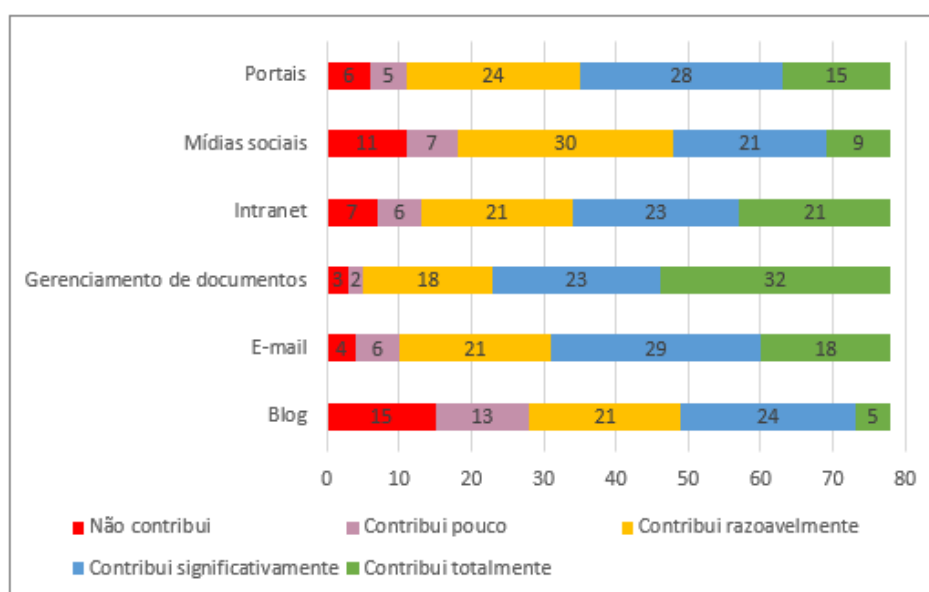
É possível contribuir com o desenvolvimento da equipe por si só, utilizando de conhecimentos tácitos que se tornam explícitos em ações de treinamento interno focado nas necessidades da organização (Tcu, 2022).

Na Estruturação de Processos Organizacionais as práticas com maior expectativa são “Melhores práticas”, “Lições Aprendidas”, “Mapeamento do conhecimento”, “Manuais” e

“Repositório do Conhecimento”. As expectativas das práticas de GC associadas à Tecnologia e Suporte são apresentadas no Figura 10.

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).

Figura 10
Expectativas das práticas de GC associadas a Tecnologia e Suporte



Fonte: coleta de dados – questionário.



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

De forma geral, os fiscais acreditam que as práticas de GC, em sua maioria, podem contribuir significativamente para a fiscalização, com destaque para Estruturação de Processos Organizacionais e Tecnologia e Suporte.

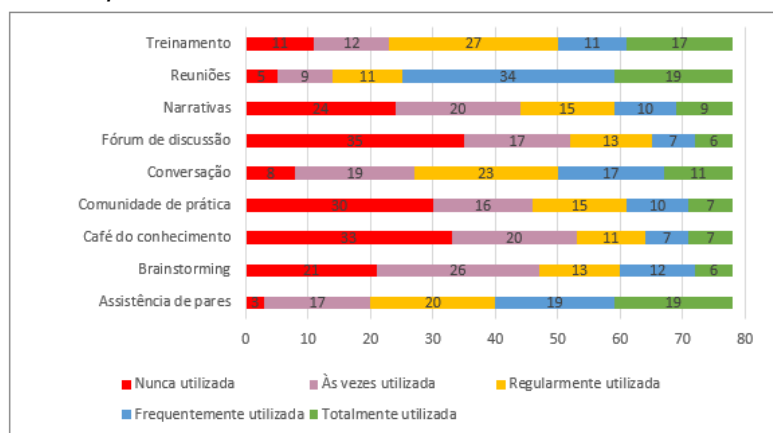
Percepção das práticas de Gestão do Conhecimento na fiscalização de contratos terceirizados

A percepção representa o quanto o servidor percebe que cada prática é utilizada. O valor do alfa de *Cronbach* para essa etapa foi de 0,96.

Em Gestão de Recursos Humanos (Figura 11) tem-se como destaque em “Nunca utilizada” as práticas de “Fórum de discussão”, “Café do conhecimento” e “Comunidade de prática”, representando o oposto da expectativa. A prática de “Treinamento” foi identificada como uma oportunidade de melhoria com maior frequência:

Figura 11

Percepções das práticas de GC associadas à Gestão de Recursos Humanos



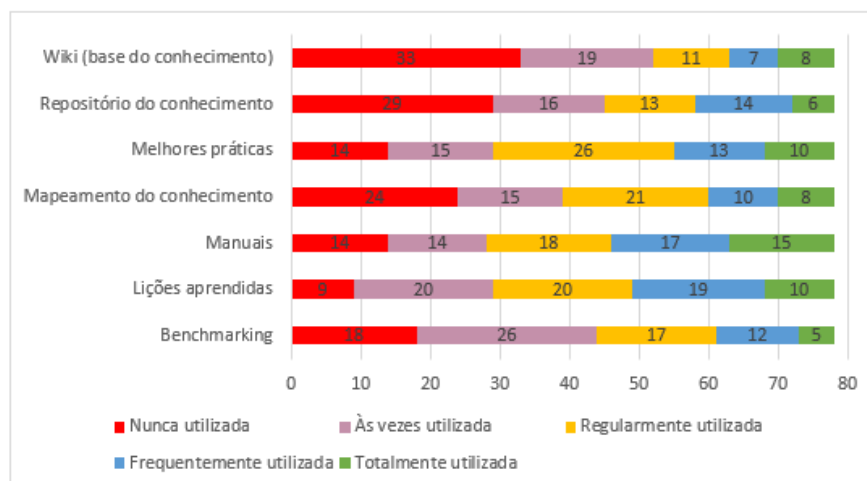
Fonte: coleta de dados – questionário.

A prática de “Conversação”, um dos destaques com relação à Expectativa é utilizada de forma regular. Essa prática tem como enfoque o contato entre fiscal e gestor: “[...] uma boa conversa numa reunião e passo a documentação pra pessoa e as atribuições, e como que funciona ali” (Entrevistado 02).

A Estruturação de Processos Organizacionais (Figura 12) tem como destaque em “Nunca utilizadas” o “Wiki (base do conhecimento)” e “Repositório do conhecimento”. Ressalta-se que “Repositório do Conhecimento” foi considerado com uma expectativa alta. A falta de manuais é recorrente nas entrevistas.

Figura 12

Percepções das práticas de GC de Estruturação de Processos Organizacionais



Fonte: coleta de dados – questionário.

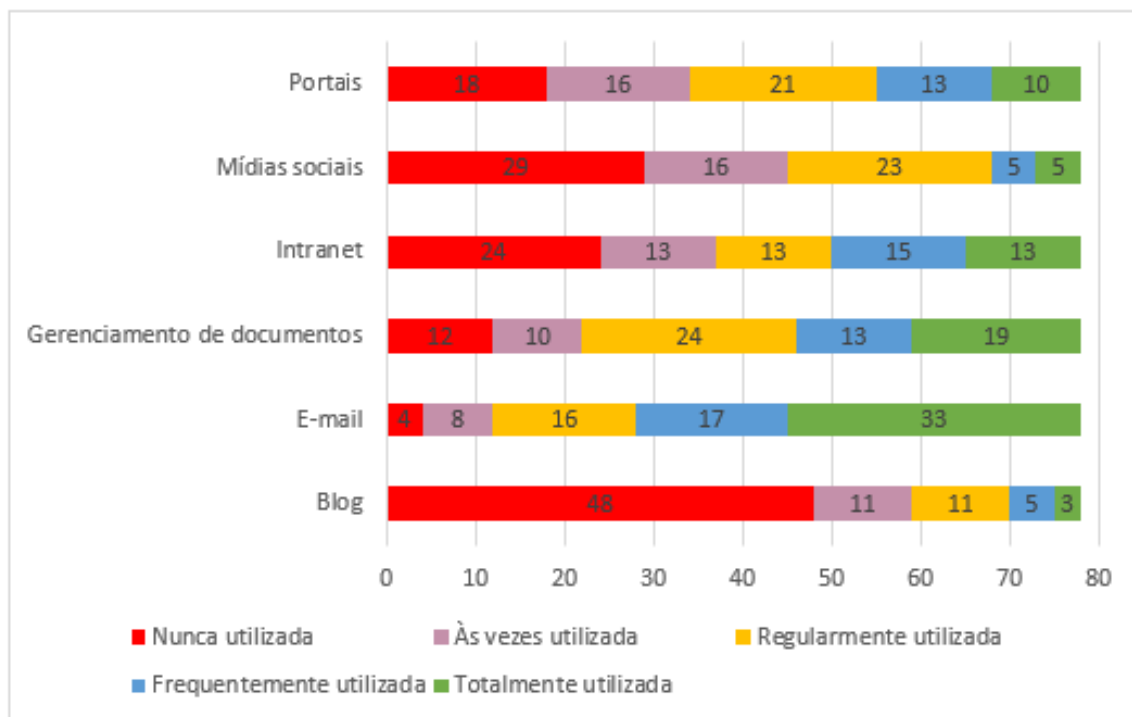


Também é feita referência às “Melhores práticas” na fala do Entrevistado 04: “O passado que nos ensinou a forma de trabalhar hoje”.

As percepções das práticas de GC (Figura 6) associadas à Tecnologia e Suporte são apresentadas no Figura 13.

Figura 13

Percepções das práticas de GC associadas à Tecnologia e Suporte



Fonte: coleta de dados – questionário.

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

A expectativa é pela contribuição significativa das práticas de Estruturação de Processos Organizacionais (como o uso de melhores práticas e de lições aprendidas), Tecnologia e Suporte (principalmente associadas ao gerenciamento de documentos) e, na sequência, Gestão de Recursos Humanos (com ênfase nos treinamentos).

APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

A partir da análise integrada dos resultados, propõe-se um plano de ação estruturado em três eixos prioritários, com vistas à implementação das práticas de GC mais adequadas ao contexto da fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS. O plano considera as lacunas

identificadas entre expectativas e percepção, alinhando-se às dimensões de Gestão de Pessoas, Estruturação de Processos Organizacionais e Tecnologia e Suporte.

A análise de expectativa e percepção revelou que 50% das práticas contribuem significativamente, 36% contribuem totalmente e 14% contribuem razoavelmente; e quanto à percepção (utilização) 45% nunca são utilizadas, 36% são regularmente utilizadas, 9% utilizadas às vezes, 5% utilizadas frequentemente e 5% utilizadas totalmente. A Tabela 2 contempla a comparação entre expectativa e percepção.

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



Tabela 2
Comparativo entre expectativa e percepção

PRÁTICAS					GAP (P-E)
	MÉDIA ($\bar{x}$)	DESVIO-PADRÃO (σ)	MÉDIA ($\bar{x}$)	DESVIO-PADRÃO (σ)	
	ASSOCIADAS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS				
Assistência de pares	4,33	0,88	3,44	1,19	- 0,89
Brainstorming	3,45	1,23	2,44	1,25	- 1,01
Café do conhecimento	3,28	1,35	2,17	1,31	- 1,11
Comunidade de prática	3,71	1,19	2,33	1,35	- 1,38
Conversação	3,69	1,25	3,05	1,20	- 0,64
Fórum de discussão	3,28	1,33	2,13	1,29	- 1,15
Narrativas	3,24	1,29	2,49	1,36	- 0,75
Reuniões	3,79	1,13	3,68	1,16	- 0,11
Treinamento	4,40	0,92	3,14	1,32	- 1,26
	DE ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS				
Benchmarking	3,73	1,24	2,49	1,19	- 1,24
Lições aprendidas	4,01	1,09	3,01	1,22	- 1,00
Manuais	4,01	1,03	3,06	1,38	- 0,95
Mapeamento do conhecimento	3,94	1,05	2,53	1,33	- 1,41
Melhores práticas	4,09	0,90	2,87	1,26	- 1,22
Repositório do conhecimento	3,91	1,08	2,38	1,35	- 1,53
Wiki (base do conhecimento)	3,65	1,16	2,21	1,35	- 1,44
	DE TECNOLOGIA E SUPORTE				
Blog	2,88	1,23	1,77	1,15	- 1,11
E-mail	3,65	1,08	3,86	1,22	0,21
Gerenciamento de documentos	4,01	1,05	3,22	1,36	- 0,79
Intranet	3,58	1,22	2,74	1,49	- 0,84
Mídias sociais	3,13	1,18	2,24	1,21	- 0,89
Portais	3,53	1,11	2,76	1,33	- 0,77

Fonte: coleta de dados – questionário.

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

Os achados indicam que o problema central não reside exclusivamente na ausência de conhecimento individual, mas na insuficiente conversão desse conhecimento em memória organizacional. O uso frequente de conversas,

reuniões e *e-mails* favorece a circulação imediata de informações, mas não assegura sua retenção, atualização e reutilização. Essa constatação explica os maiores *gaps* observados em mapeamento, repositórios, manuais e melhores práticas.

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



Tabela 3
Comparativo entre expectativa e percepção por grupo

	GRUPO 01 – Fiscais					GRUPO 02 – Gestores/Chefias				
PRÁTICAS	EXPECTATIVAS (E)		PERCEPÇÕES (P)			EXPECTATIVAS (E)		PERCEPÇÕES (P)		
	MÉDIA ($\bar{x}$)	DESVIO-PADRÃO (σ)	MÉDIA ($\bar{x}$)	DESVIO-PADRÃO (σ)		MÉDIA ($\bar{x}$)	DESVIO-PADRÃO (σ)	MÉDIA ($\bar{x}$)	DESVIO- PADRÃO (σ)	
	ASSOCIADAS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS									
Assistência de pares	4,32	0,92	3,45	1,18	-0,87	4,38	0,72	3,38	1,26	-1,00
Brainstorming	3,45	1,21	2,50	1,26	-0,95	3,44	1,36	2,19	1,22	-1,25
Café do conhecimento	3,44	1,34	2,29	1,34	-1,15	2,69	1,25	1,69	1,14	-1,00
Comunidade de prática	3,84	1,18	2,45	1,39	-1,39	3,19	1,11	1,88	1,09	-1,31
Conversação	3,77	1,23	3,16	1,20	-0,61	3,38	1,31	2,63	1,15	-0,75
Fórum de discussão	3,35	1,34	2,21	1,34	-1,14	3,00	1,26	1,81	1,05	-1,19
Narrativas	3,37	1,31	2,56	1,39	-0,81	2,75	1,13	2,19	1,22	-0,56
Reuniões	3,77	1,12	3,60	1,19	-0,17	3,88	1,20	4,00	0,97	0,12
Treinamento	4,44	0,90	3,10	1,38	-1,34	4,25	1,00	3,31	1,08	-0,94
	DE ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS									
Benchmarking	3,74	1,20	2,52	1,24	-1,22	3,69	1,45	2,38	1,02	-1,31
Lições aprendidas	4,06	1,08	3,02	1,21	-1,04	3,81	1,11	3,00	1,32	-0,81
Manuais	4,03	1,01	3,11	1,42	-0,92	3,94	1,12	2,88	1,26	-1,06
Mapeamento do conhecimento	3,90	1,05	2,52	1,35	-1,38	4,06	1,06	2,56	1,26	-1,50
Melhores práticas	4,11	0,85	2,97	1,25	-1,14	4,00	1,10	2,50	1,26	-1,50
Repositório do conhecimento	3,92	1,00	2,47	1,38	-1,45	3,88	1,41	2,06	1,24	-1,82
Wiki (base do conhecimento)	3,69	1,08	2,32	1,40	-1,37	3,50	1,46	1,75	1,06	-1,75
	DE TECNOLOGIA E SUPORTE									
Blog	2,92	1,23	1,84	1,18	-1,08	2,75	1,24	1,50	1,03	-1,25
E-mail	3,65	1,07	3,79	1,23	0,14	3,69	1,14	4,13	1,20	0,44
Gerenciamento de documentos	3,98	1,03	3,23	1,36	-0,75	4,13	1,15	3,19	1,42	-0,94
Intranet	3,61	1,19	2,76	1,51	-0,85	3,44	1,36	2,69	1,45	-0,75
Mídias sociais	3,08	1,19	2,31	1,21	-0,77	3,31	1,14	2,00	1,21	-1,31
Portais	3,58	1,12	2,79	1,34	-0,79	3,31	1,08	2,63	1,31	-0,68

Fonte: coleta de dados – questionário.

Analizando as respostas por grupos, tem-se que os *gaps* negativos são maioria nos dois grupos. Evidenciando uma uniformidade de pensamento, essa concordância pode facilitar a geração e implantação de ações de melhoria.

Com base na análise dos *gaps* identificados, foi elaborado um roadmap para implementação progressiva das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) aplicadas à fiscalização de contratos terceirizados. A proposta organiza as ações em cinco fases sequenciais e três eixos estruturantes — Gestão de Pessoas, Processos

Organizacionais e Tecnologia e Suporte — permitindo que a instituição implemente as práticas de forma planejada, de acordo com sua capacidade operacional e seu grau de maturidade em GC.

A primeira fase corresponde ao diagnóstico, contemplando a análise dos *gaps* identificados na pesquisa e o mapeamento dos conhecimentos críticos relacionados à fiscalização de contratos. Essa etapa subsidia a definição das prioridades de intervenção e o planejamento das ações.



A segunda fase refere-se à estruturação dos processos organizacionais, eixo voltado à padronização das atividades de fiscalização por meio da elaboração de manuais, *checklists* e fluxogramas aplicáveis às etapas de planejamento, execução e comunicação dos resultados. Nessa fase, também são estabelecidos mecanismos para o registro de melhores práticas e lições aprendidas, favorecendo a retenção e a disseminação do conhecimento institucional.

A terceira fase, denominada desenvolvimento de competências, concentra as ações do eixo Gestão de Pessoas, contemplando a implantação de um programa contínuo de capacitação para fiscais e gestores, bem como mecanismos de assistência de pares e comunidades de prática, com o objetivo de estimular o compartilhamento do conhecimento tácito e fortalecer as competências necessárias ao exercício da fiscalização.

A quarta fase compreende a implantação do suporte tecnológico, correspondente ao eixo Tecnologia e Suporte, com a consolidação do gerenciamento documental integrado e a implementação do Portal do Fiscal, reunindo legislação, modelos, orientações, calendário de obrigações e informações contratuais em um

ambiente único de consulta e apoio às atividades de fiscalização.

A quinta fase corresponde à avaliação e melhoria contínua, integrando os três eixos do *framework*. Nessa etapa, são monitorados os indicadores de desempenho, revisadas as práticas implementadas e incorporadas novas lições aprendidas, assegurando a atualização contínua do conhecimento organizacional e o aperfeiçoamento do processo de fiscalização.

O *roadmap* proposto não se configura como um artefato tecnológico fechado, mas como um *framework* adaptável, que orienta a implementação progressiva das práticas de Gestão do Conhecimento a partir de um diagnóstico institucional previamente validado. Sua aplicação pode ser ajustada às características de cada organização, conforme sua estrutura, recursos e grau de maturidade em GC, em consonância com o entendimento do TCU (2022), segundo o qual não existe um modelo único capaz de atender a todas as organizações.

Apresenta-se o seguinte modelo de intervenção, sintetizado no Figura 14, que apresenta um *roadmap* para implementação de práticas de GC no processo de fiscalização.

Figura 14
Roadmap para implementação de práticas de GC na fiscalização

Fase de implantação	Etapa da fiscalização	Objetivo	Práticas de GC	Produto	Resultado esperado
1. Diagnóstico (eixo predominante: Transversal)	Planejamento	Identificar lacunas e definir prioridades	Análise dos gaps; mapeamento do conhecimento	Diagnóstico institucional e prioridades de intervenção	Direcionamento das ações, conforme as necessidades identificadas
2. Estruturação (eixo predominante: processos organizacionais)	Planejamento	Padronizar os procedimentos da fiscalização	Manuais; checklists; fluxogramas; melhores práticas	Processo de fiscalização padronizado	Maior uniformidade entre fiscais e campi
3. Desenvolvimento (eixo predominante: gestão de pessoas)	Execução	Fortalecer as competências e o compartilhamento do conhecimento	Treinamentos; assistência de pares; comunidades de prática; reuniões	Rede colaborativa de apoio aos fiscais	Redução da dependência de conhecimento individual
4. Suporte Tecnológico (eixo predominante: tecnologia e suporte)	Execução e Comunicação dos resultados	Disponibilizar informação de forma integrada	Gerenciamento documental; Portal do Fiscal; e-mail institucional	Ambiente único de consulta e registro	Agilidade no acesso à informação e melhoria da comunicação
5. Avaliação e Melhoria Contínua (eixo predominante: integração dos três eixos)	Comunicação dos resultados	Consolidar e reutilizar o conhecimento produzido	Registro de lições aprendidas; atualização de melhores práticas; revisão periódica	Base institucional de conhecimento atualizada	Aprendizagem organizacional e melhoria contínua da fiscalização

Fonte: elaborado pelos autores.



O roteiro proposto não se limita à listagem de práticas, mas estabelece uma relação direta com as etapas do processo de fiscalização e com o nível de prioridade, permitindo à gestão institucional planejar a implementação de forma escalonada, considerando recursos, cultura organizacional e capacidade operacional.

CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA

Este trabalho identificou as melhores práticas de GC para a fiscalização de contratos terceirizados no IFSULDEMINAS a partir da expectativa e percepção dos servidores.

Os principais desafios incluem: delegação da fiscalização para TAEs, acúmulo de contratos por fiscal, falta de padronização e alta rotatividade. As necessidades de aprimoramento concentram-se em capacitação, apoio institucional e obtenção de conhecimentos técnicos.

As práticas de GC com maior expectativa são as de Estruturação de Processos Organizacionais e Tecnologia de Suporte; as percepções indicam maior uso de práticas de Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia de Suporte.

Os resultados convergem com os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997) – ciclo de conversão do conhecimento (tácito-explícito) – e com o modelo proposto por Batista (2012) para a administração pública, que enfatiza a institucionalização das práticas de GC por meio de políticas, pessoas e processos. Os achados empíricos reforçam a importância da dimensão processual da GC (mapeamento, lições aprendidas e repositórios de conhecimento), como eixo estruturante para a aprendizagem e o amadurecimento institucional, aspectos pouco discutidos no contexto da fiscalização. Evidencia-se como a integração entre as dimensões de Gestão de Pessoas, Estruturação de Processos e Tecnologia de Suporte dialoga com a literatura existente e contribui para a adaptação dos modelos de GC ao contexto das IFES.

A principal contribuição tecnológica é a entrega de um roadmap institucional composto por cinco fases e três eixos, destinado aos setores de contratos, gestão de pessoas e tecnologia da informação. Sua utilização inicia-se pelo diagnóstico dos gaps, seguido da

padronização dos processos, desenvolvimento de competências, implantação do suporte tecnológico e monitoramento contínuo.

No âmbito acadêmico, o estudo contribui ao aplicar e articular dimensões consolidadas da GC a um processo administrativo específico e ainda pouco explorado: a fiscalização de contratos terceirizados em instituições federais de ensino; sob a perspectiva prática, a pesquisa oferece subsídios diretos à gestão pública, ao identificar lacunas entre expectativa e percepção de uso das práticas de GC, traduzindo esses achados em orientações concretas para gestores e fiscais de contratos. As recomendações propostas contribuem para o aprimoramento da eficiência e da transparência na execução contratual, reforçando o caráter aplicado e instrumental do estudo para as instituições públicas de ensino.

Os resultados reforçam a importância de políticas institucionais de GC para reduzir a assimetria de conhecimento entre servidores, melhorar a tomada de decisão e aumentar a transparência na gestão de contratos. Socialmente, a adoção dessas práticas pode contribuir para a redução de riscos de prejuízos ao erário, para a continuidade dos serviços públicos e para a valorização do servidor público, ao proporcionar condições mais adequadas de trabalho e desenvolvimento profissional.

Entre as limitações potenciais, destaca-se o viés de resposta, uma vez que os participantes pertencem ao mesmo contexto e podem ter expressado percepções alinhadas a expectativas organizacionais ou pessoais. Além disso, o uso de amostragem não probabilística, embora adequado a estudos qualitativos e exploratórios, restringe a possibilidade de generalização estatística dos resultados. Tais aspectos não comprometem a validade interna do estudo, mas indicam a necessidade de cautela na extrapolação dos achados para outras realidades institucionais. Por essa razão, os resultados devem ser compreendidos como referências analíticas, úteis para formulação de hipóteses e construção de modelos comparativos.

Como pesquisa futura, sugere-se a aplicação e validação do roadmap no IFSULDEMINAS e em outras IFES.



REFERÊNCIAS

- Adeinat, I. M., Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35-53.
- Ahmad, N., Lodhi, M. S., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2017). Knowledge management: A gateway for organizational performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(3), 859-876.
- Ali, N., Cob, Z. C., & Sulaiman, H. (2016). Knowledge Management Systems Success Model for Higher Education Institutions: A Partial Least Square Approach. *Knowledge Management International Conference (Kmice) 2016*, n. August, 252-257.
- Almeida, A. F. de. (2019). Terceirização de serviços continuados em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e seu sistema de controle de mão de obra com dedicação exclusiva: uma proposta de uniformização. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
- Balagué, N., Dürren, P., & Saarti, J. (2016). Comparing the knowledge management practices in selected European higher education libraries. *Library Management*, 37(4-5), 182-194.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Batista, F. F. (2012). 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.
- Bedin, É. P., Fontes, A. R. M., & Braatz, D. (2020). Discrepância entre o trabalho prescrito e real: O caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(2), 232-24.
- Bertolazo, T., Sartori, R., & Tenório, N. (2020). Knowledge management: An exploratory study for knowledge transfer in a university. *Conhecimento & Diversidade*, 12(28), 70.
- Brasil. Presidência da República. (2022). Decreto n. 11.246, de 27 de outubro de 2022: Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Seção 1, 206, 1-3. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.246-de-27-de-outubro-de-2022-439322931>
- Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (2017). Instrução Normativa n. 5, de 26 de maio de 2017: Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Seção 1, 100, 90-109. <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>
- Brasil. Presidência da República. (2021). Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021: Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União*, Seção 1, Edição Extra 61-F, 1-26. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm
- Costa, W. P. L. B., Silva, J. D. da, Brito, L. M. P., Castro, A. B. C. de, & El-Aouar, W. A. (2021). Adaptação e validação de diagnóstico da Gestão do Conhecimento para a universidade pública brasileira. *Navus*, 11, 1-21.
- Dagli, G., Silman, F., & Birol, C. (2009). A qualitative research on the university administrators' capacity to use management knowledge tools (The case of TRNC Universities). *Educational Sciences: Theory and Practice*, 9(3), 1269-1290.
- Druck, G., Sena, J., Pinto, M. M., & Araújo, S. (2018). A terceirização no serviço público: particularidades e implicações. In: Campos, A. G. (Org.). *Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate*. (pp. 113-142). Brasília: Ipea.
- Fernandes, C. C. C. (2019). Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4).



- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O processo de gestão do conhecimento: Uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão e Produção*, 24(2), 248-265.
- Guimarães, D. E. L., Soares, C. S., & Santos, E. A. (2021). Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização do setor público: estudo de caso em uma autarquia federal. *Revista Gestão e Secretariado*. 12(1), 356-377.
- Guimarães, E. H. R., Bastos, E. G., Vasconcelos, M. C. R. L. de, & Andalécio, A. M. L. (2015). Terceirização e inovação no setor público do Brasil: Um estudo de caso na UFMG. *Análise de negócios e gestão*, 4(5), 410-421.
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais. (2020a). Plano de desenvolvimento institucional 2019-2023. <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/institucional-geral/5625-pdi-2019-a-2023>
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais. (2020b). Plano de dados abertos: PDA IFSULDEMINAS 2020-2022. https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/LAI/Plano_Dados_Abertos_IFSULDEMINAS_2020-2022.pdf
- Kanwal, S., Nunes, M. B., & Arif, M. (2019). Knowledge management practice in South Asian higher education institutions. *IFLA Journal*, 45(4), 309-321.
- Kumar, R., Sarukesi, K., & Uma, G. V. (2012). A holistic knowledge management framework for higher education institutions. In: 2012 3rd International Conference on Computing, Communication and Networking Technologies (ICCCNT) (pp. 26-29).
- Marinho, R. de C. P., Andrade, E. P. de, & Motta, E. F. R. O. da. (2018). Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. *Gestão & Produção*, 444-457.
- Marques, J. M. R., La Falce, J. P., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2020). The knowledge management maturity: An analysis among teachers and administrative technicians perception at a higher education public institution. *Revista Conhecimento Online*, 1, 27-48.
- Nawaz, N., Hassan, M., & Shaukat, M. Z. (2020). Knowledge management practices in higher education institutions: A comparative study. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 291-308.
- Ojo, A. (2016). Knowledge management in Nigerian universities: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 331-345.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Ismail, H. (2009). The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. *Vine*, 39(3), 203-222.
- Ramjeawon, V. P., & Rowley, J. (2018). Knowledge management in higher education institutions in Mauritius. *International Journal of Educational Management*, 32, 1319-1332.
- Reich, B. H., Gemino, A., & Sauer, C. (2014). How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 32(4), 590-602.
- Silva, M. R., Neves, S. M., Batista, L. A., & Parentoni, M. F. da C. (2022). Práticas de Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior: Uma análise cientométrica sistemática e crítica. *XLII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 01-14, 2022.
- Souza, D. S. de O. A., Costa, L. V., Oliveira, L. A. S., & Santos, G. R. (2020). The influence of leaders' characteristics on the relationship between leadership and knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice*, 18(4), 462-473.
- Tadeu, J. C., & Guimarães, E. H. R. (2017). O desafio dos gestores na superação dos riscos inerentes à gestão da terceirização: estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino. *Reunir*, 07(1) 49-64.
- Tribunal de Contas da União (TCU), (2022). Governança de ferramentas de gestão do conhecimento. Brasília: TCU.
- Torlig, E. G. da S., Resende Junior, P., Fujihara, P., Demo, G., & Montezano L. (2022). Proposta de Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Vali- Quali). *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(1), 5-31.



Trevisan, L. C., & Damian, I. P. M. (2018). Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. *Ciência da Informação*, 47(2), 21-342.

Vyas, A., Bhalla, P., & Najneen, A. (2020). Competitive Analysis of Interaction between Organizational Culture and Knowledge Management in Indian Higher Education Institutions Public and Private Sector. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29, 5313-5322.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zanuzzo, L. T., Souza, A. L., Cardoso, F. S., & Pereira, M. G. (2019). Compartilhamento do conhecimento: Um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(4), 177-194.

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