

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

DISSERTAÇÃO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS
TERCEIRIZADOS E APRENDIZAGEM COLETIVA PARA ADOTAR A
INSTRUÇÃO NORMATIVA 05/2017: Subsidiando Capacitação no IFRJ -
Campus Paracambi**

RONIAN GROSSI DA SILVA SIQUEIRA

2020



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS
TERCEIRIZADOS E APRENDIZAGEM COLETIVA PARA ADOTAR A
INSTRUÇÃO NORMATIVA 05/2017: SUBSIDIANDO CAPACITAÇÃO
NO IFRJ - CAMPUS PARACAMBI**

RONIAN GROSSI DA SILVA SIQUEIRA

Sob a orientação da Professora
Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica / RJ
Julho de 2020

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S618m Siqueira, Ronian Grossi da Silva, 1985-
MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE SERVICOS
TERCEIRIZADOS E APRENDIZAGEM COLETIVA PARA ADOTAR A
INSTRUÇÃO NORMATIVA 05/2017: Subsidiando Capacitação
no IFRJ - Campus Paracambi / Ronian Grossi da Silva
Siqueira. - Paracambi, 2020.
200 f.

Orientadora: Beatriz Quiroz Villardi Villardi.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
E ESTRATÉGIA / Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia, 2020.

1. Aprendizagem coletiva. 2. Autarquia federal. 3.
Pesquisa-Ação. 4. Mapeamento de Processos de
atividades. 5. Contratação de serviços públicos. I.
Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA /
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia III.
Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), através de celebração de convênio com a UFRRJ.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

RONIAN GROSSI DA SILVA SIQUEIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 17/07/2020.

Profa. Dra. Beatriz Quiroz Villardi
Presidente da Banca e Orientador
Membro Interno
MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. Paulo da Costa Reis
Membro Interno
MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira
Membro Interno
MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. Hudson Santos da Silva
Membro Externo
Instituto Federal do Rio de Janeiro - IFRJ



Emitido em 17/07/2020

TERMO Nº 162/2020 - Deptº AdP (12.28.01.00.00.00.06)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 17/07/2020 18:35)

BEATRIZ QUIROZ VILLARDI

PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR

Deptº AdP (12.28.01.00.00.00.06)

Matrícula: 164408

(Assinado digitalmente em 17/07/2020 19:23)

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA

PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR

Deptº AdP (12.28.01.00.00.00.06)

Matrícula: 30841

(Assinado digitalmente em 17/07/2020 20:44)

PAULO RICARDO DA COSTA REIS

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 081.517.578-04

(Assinado digitalmente em 17/07/2020 20:51)

HUDSON SANTOS DA SILVA

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 047.096.347-00

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://siscac.ufrj.br/documentos/> informando seu número: **162**, ano: **2020**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **17/07/2020** e o código de verificação: **ea7f30395b**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, pelas portas que se abriram e se fecharam nesta caminhada e pela força que me permitiu concluir esta etapa.

À minha esposa pelo incentivo, compreensão e apoio durante este período pois foram essenciais para superação das dificuldades e conclusão deste projeto.

Ao meu filho que nasceu em meio a este projeto me proporcionando uma nova experiência de vida e amor que junto à minha esposa firmaram meus pés no chão para seguir o caminho que Deus preparou para nós.

Aos meus pais por todo o esforço que sempre fizeram para me proporcionar as melhores condições de estudo que me permitiram chegar até aqui.

À toda família de minha esposa pelo incentivo e apoio que nos deram principalmente neste período.

À minha orientadora, Prof. Beatriz Quiroz Villardi, que me conduziu durante todo o processo com sua rigorosa atenção e brilhante proposições para construção de um estudo sólido e também a todos membros da banca examinadora que estiveram atentos a todo o conteúdo contribuindo com ótimas sugestões na qualificação e defesa final deste trabalho.

Ao IFRJ, que proporcionou esse incentivo para qualificação de seus servidores.

Aos servidores do IFRJ, que participaram desta pesquisa contribuindo significativamente para a concretização desse estudo.

Aos amigos da turma MPGE/2018 que tornaram este período mais tranquilo e divertido com todo bom humor e união, apesar de toda pressão que o mestrado proporcionou.

Aos familiares e amigos, pelas palavras de incentivo.

A todos vocês, meus mais sinceros agradecimentos!

.

RESUMO

SIQUEIRA, Ronian Grossi da Silva Siqueira. Mapeamento de Processos de Contratação de Serviços Terceirizados e Aprendizagem Coletiva para Adotar a Instrução Normativa 05/2017: Subsidiando Capacitação no IFRJ - *Campus Paracambi*, 2020, 201 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

Num mundo dinâmico e globalizado, espera-se que as organizações, privadas e públicas, busquem maior eficiência em seus processos produtivos e para tanto cabe gerar, integrar e proteger o conhecimento do trabalho produzido. Portanto, busca-se a sua preservação compartilhando o conhecimento tácito dos colaboradores, gerenciando sua força de trabalho e capacidade profissional desenvolvida através da experiência laboral. Assim, para manter a eficiência nas contratações dos serviços terceirizados não finalísticos em uma instituição federal de ensino, se contrata serviços seguindo a legislação específica em vigor. Destarte, se fez necessário aprender e produzir conhecimento requerido para seguir as diretrizes e exigências apresentadas pela Instrução Normativa 05 de 2017 – IN05/2017 para contratação de serviços sendo necessário envolver mais servidores da organização, muitos dos quais nunca atuaram nesses processos tornando necessário a socialização do conhecimento entre servidores experientes e inexperientes. Tal compartilhamento de conhecimento ocorreria mediante processo de aprendizagem coletiva e transformação do conhecimento tácito do trabalho para sua forma explícita. Para tal, indagou-se: Como mapear os processos de contratação de serviços terceirizados realizados pelos servidores envolvidos em atender a IN05/2017 de acordo com as especificidades do Campus promovendo a sua aprendizagem coletiva? Esta pesquisa aplicada intervencionista mapeou participativa e indutivamente os processos de contratação de serviços do IFRJ Campus Paracambi a partir das decisões e ações tomadas conjuntamente, com servidores envolvidos, para cumprimento da IN05/2017 considerando as especificidades desse Campus. A metodologia participativa foi escolhida pelo seu caráter intervencionista e estimulador de mudança tendo como participantes os servidores designados envolvidos no processo de contratação. Inicialmente no processo de pesquisa-ação realizou-se uma reunião piloto de caráter exploratório identificando: (i) necessidade de manuais e procedimentos para orientação das equipes; (ii) falta de conhecimento dos servidores designados e (iii) falta de setor para dirimir dúvidas referentes as legislações vigentes; (iv) disponibilidade dos participantes da pesquisa viabilizando sua continuidade. Na pesquisa de campo foram realizadas 3 reuniões envolvendo 11 participantes, 5 entrevistas individuais e observação participante. Os dados empíricos transcritos e analisados mediante análise de conteúdo, apontaram ausência de padronização das atividades e necessidade de explicitar as orientações informais dos contratos de serviços terceirizados. Os resultados empíricos discutidos à luz da fundamentação teórica permitiram identificar doze ações que viabilizaram o mapeamento e descrição dos processos de atividades de contratação e a disseminação do conhecimento dentre os envolvidos. Assim, concluiu-se que realizar participativamente o mapeamento dos processos permite identificar as especificidades do campus e o conhecimento produzido pelos servidores experientes que ao ser disseminado aos demais participantes permitiu ativar sua capacidade de aprendizagem. Como implicação prática, o mapeamento de processos realizado revelou um aprendizado coletivo alcançado capaz de subsidiar treinamento pertinente às demandas dos servidores e as especificidades do Campus. Portanto, elaborou-se participativamente o Guia de processo da IN05/2017 considerando as especificidades do campus Paracambi, padronizando atividades e constituindo uma ferramenta de consulta e capacitação dos servidores. Também se identificou o desenvolvimento de um pensamento sistêmico disseminado mediante a aprendizagem coletiva propiciada entre servidores, capaz de desenvolver uma gestão sustentável de contratos públicos no campus.

Palavras-chave: Aprendizagem coletiva, Autarquia federal, Pesquisa-Ação, Instrução Normativa 05/2017, Mapeamento de Processos de atividades, Contratação de serviços públicos.

ABSTRACT

SIQUEIRA, Ronian Grossi da Silva Siqueira. Mapping of Processes for Hiring Outsourced Services and Collective Learning To Adopt Normative Instruction 05/2017: Subsidizing Training at IFRJ – Campus Paracambi, 2020, 201 p. Dissertation (Master in Management and Strategies). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2020.

In a dynamic and globalized world, private and public organizations are expected to seek greater efficiency in their production processes and to generate, integrate and protect the produced knowledge concerning work processes. Therefore, seeking its preservation by sharing the tacit knowledge of the workers, managing their work and professional capacity which is developed in the organization's work process that includes hiring outsourced services. Thus, to maintain efficiency in the hiring of non-finalistic outsourced services in a federal autarchy that offers professional and technological education, research, extension and innovation, services are hired following the specific legislation in force. Thus, it was required to learn and produce specific knowledge to follow the guidelines and requirements presented by legal Normative Instruction 05 of 2017 - IN05/2017 for contracting services that involved more servants to adopt it, many of which never acted in these processes. Therefore, emerged the need for socialization of knowledge between experienced and inexperienced servants. Such knowledge sharing would occur through a process of collective learning and transformation of tacit knowledge to an explicit one. To this end, we asked: *How to map the processes of contracting outsourced services performed by the civil servants involved in attending THE IN05/2017 according to the specificities of the Campus, promoting their collective learning?* This interventionist applied research mapped participatory and inductively the activities processes for contracting services of IFRJ at its *Campus* Paracambi considering the decisions and actions taken jointly within participant servants to comply IN05/2017 requirements including the campus specificities. The participatory methodology was chosen for its interventionist and change-stimulating character among the designated servants involved with the outsourced services contract new process. The action research process in an exploratory pilot meeting identified: (i) need of manuals and procedures; (ii) lack of knowledge among designated servants and (iii) lack of a sector to answer doubts regarding legislation specificity; (iv) availability of the participants in the research which made possible to go on. In the field research, 3 meetings involving 11 participating, 5 individual interviews and participant observation of the IN05/2017 implementation process were accomplished. The empirical data was transcribed and analyzed through content analysis method, revealing no standardization of activities and the need to explain the formal guidelines for accomplishing outsourced service public contracts. The empirical results were discussed supported by the theoretical foundation, which allowed the identification of twelve actions that enabled the mapping and description of the processes of hiring activities and the dissemination of knowledge among those servants involved. Thus, it was concluded that participatory mapping of that activities processes allows identifying the specificities of the campus and the knowledge produced by the experienced servers, and when disseminated to the new ones allowed to activate their collective learning capacity. As a practical implication, the mapping of processes revealed their collective learning achieved capable of supporting training relevant to the demands of the servers and the specificities of their Campus. Therefore, participatory elaboration of a Processes Guide for adopting the IN05/2017 that considers the specificities of the Paracambi *campus* allowed standardizing those activities and constituted a tool for the servants to consult and being trained by. It was also identified an initial development of systemic thought disseminated through the activated collective learning among servants capable to propitiate sustainable management of public service contracts.

KEY WORDS: Collective learning, federal autarchy, Action Research, Normative Instruction 05/2017, Activities Process Mapping, Procurement of public services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mapa de Atuação e Localização dos Campi do IFRJ	4
Figura 2: As Fases da IN nº05/2017.....	6
Figura 3: Etapas do Mapeamento de Processos.	29
Figura 4: Histórico de Leis, Decretos e IN que abordam licitações de serviços na Administração Pública.....	31
Figura 5: Modelo Espiral do Conhecimento.....	33
Figura 6: Aprendizagem Organizacional como um processo dinâmico.....	35
Figura 7: Tipos de Pesquisa Científica	39
Figura 8: As Três Fases da IN nº05/2017.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Lista de <i>Campi</i> do IFRJ por ano de início como IFRJ	4
Quadro 2: Contratos de Serviços Terceirizados por tipo e número de terceirizados	10
Quadro 3: Classificação dos processos por autores referência.....	21
Quadro 4: Elementos do padrão BPMN utilizados nesta pesquisa	25
Quadro 5: Tipos de atividades atômicas (tarefas).	27
Quadro 6: Servidores entrevistados ordenados pela quantidade de contratos designados	44
Quadro 7: Roteiro das Entrevistas com os Servidores	45
Quadro 8: Reuniões e Entrevistas realizadas, por data e duração	48
Quadro 9: Servidores por tempo em atividades com contratos terceirizados e na Instituição .	48
Quadro 10: Matriz de Categorias e Subcategorias com ilustração de trechos das entrevistas .	49
Quadro 11: Relação de entrevistados por designações e tempo em contratos de serviço	51
Quadro 12: Comparativo da IN02/08 com a IN nº05/2017 na Fase de Planejamento.	106
Quadro 13: Dados dos Servidores presentes na reunião.....	108
Quadro 14: Dificuldades observadas pela Direção Geral do Campus Paracambi.....	112
Quadro 15: Comentários sobre conhecimento da IN nº05/2017.	113
Quadro 16: Comentários sobre o dimensionamento das equipes de Planejamento da Contratação.....	114
Quadro 17: Comentários sobre as dificuldades e problemas observados.....	115
Quadro 18: Comentários sobre ações propostas para mitigar as dificuldades e problemas observados.	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Valores de custeio de contratos de serviços terceirizados do ano 2018.	12
Tabela 2: Comparativo de TAEs e docentes designados para as equipes no Campus Paracambi	99
Tabela 3: Percentual de participação das categorias no processo de contratação de serviços terceirizados.....	100

LISTA DE ABREVIACÕES

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
AO	Aprendizagem Organizacional
BPM	<i>Business Process Management</i>
<i>BPMN</i>	<i>Business Process Model and Notation</i>
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
CCLC	Coordenação de Compras, Licitações e Contratos
CdP	Comunidade de Prática
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CGU	Controladoria Geral da União
CoCC	Coordenação de Contratos e Convênios
CoComp	Coordenação de Compras
CoGP	Coordenação de Gestão de Pessoas
CoOF	Coordenação de Orçamentos e Finanças
CoProt	Coordenação de Protocolo
DA	Direção Administrativa
DFD	Documento de Formalização de Demanda
DG	Direção Geral
DPN	Diagrama de Processos de Negócio
FG	Função Gratificada
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GC	Gestão do Conhecimento
GFC	Gestão e Fiscalização de Contrato
IES	Instituição de Ensino Superior
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
IN	Instrução Normativa
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
PA	Pesquisa-Ação

PB	Projeto Básico
PC	Planejamento da Contratação
PROAD	Pro-Reitoria de Administração
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TR	Termo de Referência

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1.	CONTEXTUALIZANDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEU PROCESSO DE COMPRAS	1
1.1.1.	<i>Caracterizando a organização – IFRJ.....</i>	3
1.1.2	<i>Situação-problema desta pesquisa</i>	4
1.2.	FORMULAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA	14
1.3.	OBJETIVOS	14
1.3.1.	<i>Final.....</i>	14
1.3.2.	<i>Objetivos Intermediários</i>	14
1.4.	RELEVÂNCIA	14
1.4.1.	RELEVÂNCIA PRÁTICA.....	15
1.4.2.	RELEVÂNCIA TEÓRICA	16
1.5.	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA REALIZADA	16
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	PROCESSOS DE NEGÓCIOS: CONCEITOS, FERRAMENTAS E MAPEAMENTO	19
2.1.1	<i>Gestão por Processos e de Processos</i>	22
2.1.2	<i>Mapeamento de Processos de atividades que compõem os negócios</i>	23
2.2	A TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	29
2.3	TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM COLETIVA NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	39
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA E MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	41
3.3	COLETA DE DADOS	43
3.4	MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS COLETADOS	46
3.5	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS DE COLETA DE DADOS E DE ANÁLISE	47
4.	RESULTADOS EMPÍRICOS	48
4.1	RESULTADO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO CATEGORIAL	49
1ª	CATEGORIA - ENVOLVIMENTO DO SERVIDOR NOS CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.....	50
1.1	<i>Subcategoria - Tempo de experiência na contratação de serviços</i>	52
1.2	<i>Subcategoria - Experiência durante a transição da IN02/08 para IN nº05/2017</i>	53
1.3	<i>Subcategoria - Interação nas equipes</i>	54
2ª	CATEGORIA - DOMÍNIO DA LEGISLAÇÃO.....	55
2.1	<i>Subcategoria - Conhecimento Prévio da Legislação</i>	55
2.2	<i>Subcategoria - Capacitação constante.....</i>	56
2.3	<i>Subcategoria - Conhecimento disponível através de membros designados</i>	57
3ª	CATEGORIA - TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM.....	58
3.1	<i>Subcategoria - Socialização do conhecimento</i>	58
3.2	<i>Subcategoria - Externalização do Conhecimento</i>	59
3.3	<i>Subcategoria - Combinação do conhecimento</i>	59
3.4	<i>Subcategoria - Internalização do Conhecimento</i>	60
4ª	CATEGORIA – OPORTUNIDADES PERCEBIDAS DE MELHORIAS.....	61
4.1	<i>Subcategoria - baixa interação nas equipes.....</i>	61
4.2	<i>Subcategoria - baixa participação de servidores com conhecimentos técnicos sobre o objeto.</i>	62
4.3	<i>Subcategoria - falta de capacitação dos servidores envolvidos nas equipes de PC e GFC.....</i>	62
4.4	<i>Subcategoria - falta de padronização de procedimentos e de definição de diretrizes para realização das atividades de PC e GFC.....</i>	63
4.2	O APRENDIZADO COLETIVO ALCANÇADO NO PROCESSO	67
4.3	VALIDAÇÃO DO GUIA DE PROCESSOS DA IN nº05/2017.....	71

5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	73
6.	CONCLUSÃO.....	84
6.1	RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS.....	86
6.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
6.3	SUGESTÕES PARA APROFUNDAMENTO DA PESQUISA	87
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A – PESQUISA PILOTO, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS.....	99
	APÊNDICE B – ATAS DAS REUNIÕES.....	119
	APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	131
	APÊNDICE D –TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS	132
	ENTREVISTADO 1	132
	ENTREVISTADO 2	136
	ENTREVISTADO 3	140
	ENTREVISTADO 4	143
	ENTREVISTADO 5	147
	APÊNDICE E – COMPILAÇÃO DA ANÁLISE DAS TRANSCRIÇÕES LITERAIS DAS ENTREVISTAS.....	153
	APÊNDICE F - PRODUTO GERENCIAL DA PESQUISA: GUIA PARA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES SOBRE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS CONFORME A IN N°05/2017.	156

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualizando a Administração Pública e seu processo de compras

O setor público tornou-se um comprador forte pelo volume de compras que realiza para atender as necessidades de serviço à população e, pela quantidade de postos de trabalho criados, no que tange aos serviços terceirizados envolvidos. Assim, dado que as instituições públicas se focam na prestação do serviço visando o bem público e redução do gasto público (BRESSER-PEREIRA, 2013), a terceirização nas compras públicas pode ser considerada um instrumento de inclusão social (OLHER, 2013).

A informação sobre o gasto público e as atividades que se realiza no setor público está cada vez mais acessível sendo disponibilizada concomitantemente à sua criação, como ocorre quando se executam ações diretamente pelos *sites* do governo federal tal como no *site* ComprasNet instituído pelo Decreto N° 8.936, de 19 de dezembro de 2016 (BRASIL, 2016) através do qual são realizadas as compras públicas regidas no Brasil pela lei 8.666 (BRASIL, 1993). A transparência e disponibilização dessas informações pelos compradores públicos a todo cidadão estão previstas em lei como a N° 12.527 de acesso à informação (BRASIL, 2011). Assim, pela publicação em tempo real das informações sobre os processos de contratação de serviços pelas organizações públicas se propicia ampla divulgação dos serviços terceirizados e a interpretação das informações disponíveis sobre as contratações públicas realizadas.

Como o conhecimento é produzido pelas pessoas nas organizações em que trabalham, capacitar pessoas com as competências desenvolvidas pela sua atuação na organização e retê-las aumentaria o valor e o desempenho dela, já que é desses colaboradores a responsabilidade de executar as atividades internas para entregar os resultados visados.

A gestão do conhecimento – GC produzido na organização visa reter o conhecimento existente e, embora tenha sido inicialmente aplicada à iniciativa privada, vem sendo aplicada no setor público que enfrenta o desafio da perda de servidores (GIRARD, 2005). Com a GC explica o autor, se enfrenta a perda de servidores qualificados os quais, após seu ingresso continuam prestando outros concursos públicos e, sendo aprovados, pedem exoneração da organização onde estão ou, sentindo-se subutilizados pedem para serem redistribuídos, ou ainda aqueles que se aposentam, assim levando consigo todo o seu conhecimento produzido no trabalho.

A perda de pessoas capacitadas e experientes em cada setor, seja pela saída da instituição ou por uma realocação, é capaz de provocar na instituição um impacto negativo no serviço

público pelo custo da aprendizagem de novos funcionários, o que expõe uma necessidade das organizações buscarem a criação de uma base de conhecimento para ser compartilhada.

Portanto, parece útil aos gestores que o saber desenvolvido pelos servidores nas suas unidades sobre a execução e resolução de problemas do trabalho seja compartilhado de forma eficaz com as demais pessoas envolvidas nos processos organizacionais e, para tanto caberia à instituição, ofertar as condições necessárias ao compartilhamento do conhecimento gerado nas unidades de trabalho.

Assim sendo, na gestão de contratações públicas, identificar os processos principais da contratação de serviços terceirizados para criar procedimentos para realizar suas tarefas, subtarefas e atividades utilizando ferramentas de gestão de processos como o *Business Process Management* – BPM¹ possibilitaria o registro das atividades executadas ou, planejadas e a análise destas, afim de viabilizar melhoria desses processos a partir da definição das atividades que agregam valor e dos prazos para seu cumprimento.

O BPM e o padrão de notação BPMN² (*Business Process Model and Notation*) têm sido adotados pelo Governo Federal para o mapeamento de processos a partir do Programa GESPÚBLICA (BRASIL, 2005) em seu Guia “d” simplificação (BRASIL, 2006) e através do Guia de Gestão de Processos do Governo (BRASIL, 2011). Estes guias foram estruturados pela ABPMP³ adaptando a metodologia do BPM. O programa GESPÚBLICA foi substituído pelo Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017 que, entre outros, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, e institui a Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2017a).

A primeira etapa para realizar a análise das atividades de contratação de serviços terceirizados na organização é segundo a ABPMP (2013), realizar o mapeamento dos processos

¹ *Business Process Management* – BPM termo inglês para Gerenciamento de Processos de Negócio é uma disciplina gerencial que integra estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013, pg 415). Denominada metodologia BPM foi adotada desde 2005 com a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA (BRASIL, 2005) através do Guia de Gestão de Processos de Governo (BRASIL, 2011). O GESPÚBLICA foi substituído doze anos depois pelo Decreto 9.094/17 (BRASIL, 2017).

² BPMN (*Business Process Model and Notation*) termo inglês para Modelo de Notação de Processos de Negócios é o conjunto de símbolos utilizados para desenho de diagramas e modelos de processos de negócios (ABPMP, 2013, pg 416). A notação BPMN foi adotada como padrão pelo Governo Federal quanto à modelagem de processos (BRASIL, 2011, pg 12).

³ Association Of Business Process Management Professionals International (ABPMP) é uma associação profissional sem fins lucrativos dedicada ao avanço dos conceitos de gestão de processos de negócios e suas práticas.

necessários para a contratação e criar um entendimento comum para todos os envolvidos na análise de atividades do estado vigente, denominado mapeamento de processos *As Is*⁴, ou seja, apresentando sequencialmente como o trabalho é realizado e como são alcançados os objetivos, o que permite a todos entendê-los para sua análise e proposição de mudanças que os melhorem mapeando também o estado futuro - *To Be*⁵ (ABPMP, 2013). Ainda segundo o Guia de gestão de processos de governo (BRASIL, 2011), mapeamento de processos *To Be* deve ser implementado em sua totalidade ou em partes, mantendo, porém, como objetivo final alcançar a sua total implementação.

Parece, pois, que com um mapeamento *As Is* e *To Be* e a implementação das atividades mapeadas, padronizadas e registradas, os servidores envolvidos nas atividades de contratação de serviços terceirizados poderiam consultar como proceder diante das principais tarefas e atividades necessárias ao cumprimento das contratações públicas disseminando esse conhecimento ainda centralizado e restrito a poucos servidores ou a pequenos grupos.

1.1.1. Caracterizando a organização – IFRJ

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ é uma autarquia federal vinculada ao MEC, criada pela lei nº 11.892 promulgada em 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008a). Para seu funcionamento o IFRJ está organizado em uma estrutura *multicampi* com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008a).

Além dos novos campi criados através da lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008a), foram integrados à rede do IFRJ o CEFET Química de Nilópolis e a Escola Agrícola Nilo Peçanha e assim, mesclando *campi* novos junto a outros detentores de uma carga histórica até centenária como o caso do Campus Pinheiral. Desse modo, a rede do IFRJ está formada pela Reitoria e mais quinze *Campi* IFRJ (2019), localizados nos municípios do estado do Rio de Janeiro destacados no quadro 1 com seus respectivos anos de início de atividades com a denominação IFRJ e na figura 1 consta a sua localização no estado do Rio de Janeiro.

⁴ Mapeamento de processos *As Is* é definido no Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios Corpo Comum de Conhecimento (ABPMP, 2013) como o “Estado Atual” do processo. Este mapeamento é utilizado para analisar o processo vigente.

⁵ Mapeamento de processos *To Be* é definido no ABPMP (2013) como o “Estado Futuro” do processo para produzir alternativas ao estado atual *As Is* já que incorpora melhores práticas, redesenho, reengenharia ou mudança de paradigmas.

Quadro 1: Lista de *Campi* do IFRJ por ano de início como IFRJ

	<i>Campus</i>	desde		<i>Campus</i>	desde		<i>Campus</i>	desde
1	REITORIA	2009	Prédio da Rua Pereira Nunes, município do RJ					
2	Pinheiral	2009	7	Belford Roxo	2009	12	Duque de Caxias	2009
3	Volta Redonda	2009	8	São João de Meriti	2009	13	Eng. Paulo de Frontin	2013
4	Paracambi	2009	9	Rio de Janeiro	2009	14	Arraial do Cabo	2013
5	Nilópolis	2009	10	Niterói	2009	15	Mesquita	2016
6	Realengo	2009	11	São Gonçalo	2009	16	Resende	2016

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do site institucional do IFRJ (2019).



Figura 1: Mapa de Atuação e Localização dos Campi do IFRJ

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do site institucional do IFRJ (2019).

O *Campus* Paracambi (4) iniciou suas atividades em 2006 ainda como CEFET/Química, passando a integrar posteriormente a rede do IFRJ em 2008 (BRASIL, 2008a). Assim, os *campi* do IFRJ iniciaram as atividades em 2009 estando até a data desta pesquisa atuando conforme previsto na lei de sua criação (lei nº 11.892/08).

Em 2018, o *Campus* Paracambi contava com cerca de 935 matrículas ativas, englobando os cursos de ensino médio técnico e superior, atendidos por 56 Técnicos-Administrativos em Educação – TAE e 78 docentes, totalizando 132 servidores efetivos, conforme informado na Coordenação de Gestão de Pessoas – CoGP do *Campus* Paracambi.

1.1.2 Situação-problema desta pesquisa

Em outubro de 2017, o então diretor administrativo do *campus* Paracambi IFRJ que exercia o cargo por 6 anos havia solicitado sua dispensa desse cargo de direção e das funções de gestor e fiscal dos contratos públicos que também detinha sob sua responsabilidade. Esta responsabilização havia sido delegada por decisão da própria gestão do *campus* composta por

quatro diretores. Assim, nesta diretoria administrativa se centralizavam as atividades de gestão dos contratos celebrados pelo *campus* e, também se fiscalizavam os contratos de serviços prestados no *campus* e geridos pela Reitoria na sede.

Com sua saída, seu substituto imediato assumiu por oito meses o cargo como diretor interino até junho de 2018 quando a nova gestão eleita no IFRJ nomeou um novo diretor administrativo no *campus* Paracambi. Então, pela inexistência percebida de processos mapeados para contratação, gestão e fiscalização de serviços terceirizados ficou evidente a necessidade de se garantir uma disseminação contínua do conhecimento sobre a Gestão e Fiscalização de Contratos - GFC para evitar que ocorra centralização desse conhecimento em uma única pessoa ou, em um setor da organização, e se possibilitar realizar uma transição de gestão sem descontinuidade dos fluxos de trabalho.

A nova diretoria do *campus* Paracambi, decidiu por descentralizar a Gestão e Fiscalização de Contratos – GFC, e para tal, envolveu um quantitativo maior dos cerca de nove servidores que atuavam até maio 2018, passando desde junho do mesmo ano para quarenta e quatro servidores envolvidos nestas atividades. No cumprimento desta decisão, tornou-se evidente a necessidade de contar com procedimentos definidos, padronizados e que sejam conhecidos por todos para execução eficaz e eficiente das tarefas de GFC.

Além de sanar a falta de procedimentos específicos definidos e padronizados para essas atividades, fez-se necessário atender as exigências da nova Instrução Normativa 05 da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SEGES/MPDG) aprovada em 25 de maio de 2017 - IN nº05/2017 (BRASIL, 2017b) que dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços para Administração Pública Federal, Autárquica e Fundacional que trazia como inovação, mais uma fase, a de Planejamento da Contratação – PC, para ser realizada por uma equipe devidamente designada e assim, redesenhando os procedimentos de contratação vigentes no *campus*.

Esta situação de processo ampliado pela IN nº05/2017 se revelou problemática devido ao aumento do tempo necessário para execução das atividades de planejamento da contratação elevando ao menos em 60 dias para a execução de todos os novos requisitos dessa primeira fase de PC. Situação que foi agravada devido a designação de servidores ainda sem experiência prévia em contratações nem conhecimento específico necessário para a realização de tal planejamento da contratação de serviços, tornando esta fase morosa.

Antes da vigência da atual Instrução Normativa, bastava que apenas o solicitante apresentasse o termo de referência para ser aprovado pelo Diretor Geral do *Campus* para iniciar a Seleção de Fornecedor, mas com a IN nº05/2017 a nova fase de Planejamento da Contratação passou a demandar um prazo médio de três meses para concluir e então iniciar a segunda fase, a Seleção de Fornecedor. Ainda, este prazo poderia ser acrescido em caso de ser detectada qualquer irregularidade na documentação na fase seguinte, a de seleção de fornecedor, o que obrigaria a retornar à 1ª etapa do Planejamento da contratação para efetuar sua correção.



Figura 2: As Fases da IN nº05/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da IN nº05/2017.

Em 2018 ainda não haviam indicadores para mensurar a eficiência da gestão de contratos do *campus*, porém, conforme apontado nos relatos das reuniões das coordenações de compras dos demais *campi* e da Reitoria do IFRJ e nas declarações dos servidores de outros órgãos públicos que se capacitaram juntamente com os servidores do IFRJ, cumprir todas as determinações da nova IN nº05/2017 requeria elevar o prazo de contratação de serviços nos seus respectivos órgãos de três a quatro meses, para dez a doze meses, em média. Esta elevação de prazo do processo de contratação se deveria, segundo os relatos, ao planejamento requerido da equipe antes de iniciar qualquer ação do processo licitatório.

Significa que enquanto antes era necessário solicitar a contratação do serviço e selecionar o fornecedor através do processo licitatório para se ter um contrato de prestação de serviço, desde a promulgação da IN nº05/2017 passou a se fazer necessário realizar uma nova fase antes da Seleção do fornecedor, totalizando três fases a serem executadas, quais sejam:

Planejamento da contratação - PC, Seleção do Fornecedor - SF e, Gestão e Fiscalização dos contratos - GFC.

Percebeu-se que, para a implantação da IN05/2017 novos desafios seriam enfrentados pela administração do *campus*, a começar pelo designar formalmente uma equipe para realização da primeira fase, de Planejamento da Contratação - PC, a ser composta dentre os servidores detentores de competência para tanto. Essas competências necessárias à complexa execução das etapas requeridas para conclusão da fase de PC, incluem conhecimentos técnicos do próprio objeto, de licitação, de contratos entre outros necessários à elaboração dos três documentos dessa 1ª fase: (i) Estudos Preliminares da Contratação; (ii) Gerenciamento de Riscos; e (iii) o Termo de Referência ou Projeto Básico a depender do tipo de serviço contratado (BRASIL, 2017b).

Ainda segundo a IN nº05/2017, a segunda fase, Seleção de Fornecedor - SF, contempla os procedimentos licitatórios necessários e realizados especificamente pela Coordenação de Contratos, Licitações e Convênios – CCLC, a qual é a coordenação competente para esta etapa.

Por último, na terceira fase da IN nº05/2017, Gestão e Fiscalização dos Contratos – GFC, o contrato do serviço já vigente deve ser acompanhado por uma outra equipe diferente da de GFC a ser também designada em portaria para realizar especificamente a gestão e fiscalização dos serviços prestados. Esta nova equipe de GFC pode ser igual ou não à equipe da 1ª fase, de PC, todavia, a própria IN nº05/2017 instrui que os servidores da equipe de GFC (3ª fase) também participem do PC (1º fase) para obterem maior conhecimento do contrato a ser gerido. Significa que na 3ª fase demanda contar com até seis servidores e, caso estes não sejam os mesmos indicados para atuarem na equipe da 1ª fase, o quantitativo de servidores requeridos para contratação pode chegar até doze servidores envolvidos considerando o mesmo quantitativo de servidores para a equipe da 1ª fase (PC).

Destarte, para atender à mudança legal no âmbito do IFRJ, foram designados quarenta e quatro servidores ainda sem experiência em PC e GFC para atuarem nos primeiros 6 processos de contratação de serviços⁶ seguindo procedimentos conforme a IN nº05/2017, o que gerou à época um ambiente laboral de tensão e sobrecarga do volume de atividades adicionais às

⁶ Com o término dos contratos de serviços que atingiram o período máximo de vigência permitido em lei e junto àqueles rescindidos pelas empresas, houve a necessidade de realizar novas contratações de serviços já seguindo a IN nº05/2017. Os Planejamentos das Contratações se iniciavam conforme a demanda dos serviços, sem uma ordem pré-estabelecida e envolvendo em média seis servidores em cada equipe.

rotineiras dos servidores designados e por ainda inexisterem manuais ou procedimentos internos formalizados para executar o planejamento da contratação de dezesseis contratos de serviços a serem realizados por esses servidores ainda inexperientes nessa norma.

Assim, para elaborar os três documentos necessários à conclusão da 1ª fase de planejamento da contratação, ou seja, Estudo Preliminar, Gerenciamento de Riscos e Termo de Referência ou Projeto Básico, os servidores designados pesquisaram por conta própria para entender e cumprir *in loco* suas responsabilidades e executar suas tarefas neste novo procedimento, mesmo sem contar com um setor ou servidor específico para buscar suporte.

Diferentemente, os dois servidores da Coordenação vigente de Compras, Licitações e Contratos - CCLC, por estarem habituados a realizarem suas atribuições, se adaptaram com rapidez à nova IN nº05/2017 e a pedido da Direção do *Campus* coordenaram as atividades das três primeiras equipes de PC durante o segundo semestre de 2018. Contudo, com a conclusão da primeira fase da IN nº05/2017, Planejamento da Contratação, iniciou-se a segunda fase, a de Seleção de Fornecedores, cuja responsabilidade cabe exclusivamente a supracitada CCLC, mas, por estarem liderando as equipes de PCs, a CCLC reduziu seu tempo disponível para se dedicar às suas atribuições-fim tais como a realização de Pregão Eletrônico, elaboração de editais de certames e contratos, e impactou negativamente em seu desempenho que se evidenciou no aumento das demandas internas nesta coordenação devido à sobrecarga.

Portanto, estes servidores lotados na CCLC não puderam continuar a coordenar as demais equipes de PC por terem que focar na execução da segunda fase, a de Seleção de Fornecedores conforme planejamento concluído para essas contratações.

Na IN nº05/2017 se define a equipe de PC como o conjunto de servidores com conhecimentos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos sem determinar, porém, o quantitativo requerido (BRASIL, 2017b). Assim, com a saída dos servidores da CCLC da coordenação das equipes de PC, as equipes das treze outras contratações que seriam iniciadas passaram a ser compostas pelos servidores designados e inexperientes nos conhecimentos específicos sobre contratos e licitações públicas.

Sem orientação, sem apoio dos experientes e sem procedimentos definidos para atender aos requisitos e etapas do planejamento de contratações da IN nº05/2017 tornou-se insustentável continuar as atividades do PC que foram suspensas e eram retomadas apenas diante de demandas emergenciais.

Logo, se evidenciou o impacto da centralização do conhecimento que ainda continuava a ser praticada, antes com a Direção Administrativa e depois, com os servidores da CCLC, assim como também se evidenciou a inexistência de procedimentos sistematizados e publicizados em tempo hábil à toda força laboral do IFRJ. Procedimentos que seriam capazes de orientar a execução das atividades das fases de PC e de GFC das contratações públicas, estabelecidas pela IN nº05/2017 em substituição da IN nº02/2008 da Secretária de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MPOG).

A inexistência destes procedimentos dificultou a disseminação do conhecimento que estava concentrado, ainda, em poucos servidores no campus desta organização federal.

Tendo em vista que a atividade-fim do IFRJ é ofertar educação profissional e tecnológica, pesquisa, extensão e inovação estendendo seus serviços para o desenvolvimento socioeconômico regional (IFRJ, 2009), para realizar as outras atividades acessórias de apoio no *campus*, denominadas atividades-meio, tais como vigilância patrimonial, limpeza, manutenção predial e outros serviços necessários ao funcionamento do IFRJ se contrata serviços terceirizados realizada através da coordenação de Compras, Licitações e Contratos composta exclusivamente por servidores concursados, que realizam a contratação dos serviços requeridos além das demais compras do *Campus*.

Em janeiro de 2019, o acompanhamento dos serviços básicos para o funcionamento do *Campus* tais como Manutenção predial e limpeza, continuou sendo realizado sem procedimentos padronizados nem sistematizados para a fiscalização desses serviços prestados por 24 empregados terceirizados atuando em 5 contratos continuados com dedicação exclusiva de mão-de-obra⁷.

Além destes 5 contratos, o campus possui ainda 10 contratos sem dedicação exclusiva de mão de obra⁸, como consta no quadro 2, totalizando 15 contratos ativos de prestação de serviços terceirizados.

⁷ Ou seja, quando os empregados da empresa contratada ficam à disposição nas dependências da contratante para prestação de serviços conforme define a IN nº05/2017 no art.17 (BRASIL, 2017b). Por exemplo, o serviço de limpeza que possui equipes de empregados terceirizados atuando diariamente dentro do Campus Paracambi.

⁸ Ou seja, quando a empresa contratada envia uma equipe de trabalhadores para executar tarefas sempre que for solicitada a prestação do serviço. Quando concluído o serviço, a equipe não permanece nas dependências do Campus. Por exemplo, serviço de manutenção de ar condicionado que ao ser solicitado o serviço, a empresa terceirizada envia uma equipe exclusivamente para executar o serviço e após conclusão, esta equipe retorna à empresa terceirizada.

Estes 24 empregados terceirizados, na prática, se reportam aos servidores do IFRJ designados para as equipes de GFC que atuam como fiscais de seus respectivos contratos e supervisionam o trabalho executado. Já, os fiscais atuam junto ao gestor de cada contrato para garantir que a empresa terceirizada cumpra com os direitos legais destes empregados terceirizados. Já para quaisquer alterações na rotina de trabalho destes empregados os fiscais acionam o preposto da empresa terceirizada para definir novas diretrizes desse trabalho.

Quadro 2: Contratos de Serviços Terceirizados por tipo e número de terceirizados

Nº	Serviços	Tipo de Contrato	Número de empregados terceirizados no <i>Campus Paracambi</i>
1	Vigilância	com dedicação exclusiva de mão-de-obra	12
2	Limpeza		8
3	Recepção		2
4	Motorista		1
5	Copeiragem ⁹		1
6	Manutenção e Abastecimento de Frota	sem dedicação exclusiva de mão-de-obra	0
7	Manutenção de Elevador		0
8	Agenciamento de Passagens Aéreas		0
9	Manutenção de Ar Condicionado		0
10	Manutenção e fornecimento de Impressoras		0
11	Transportes Rodoviários		0
12	Manutenção Predial		0
13	Correios e Telégrafos - EBCT		0
14	<i>Coffee Break</i>		0
15	Publicidade em Jornais		0
	Total 15 serviços contratados		Total empregados 24 no <i>campus</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos na CCLC.

Além de fiscalizar a execução das atividades, ao fiscal dos contratos do tipo **com dedicação exclusiva de mão-de-obra** cabe mensalmente solicitar ao representante da empresa terceirizada, a contratada, os documentos comprobatórios do pagamento de todos os direitos de cada empregado terceirizado e a regularidade fiscal da empresa terceirizada. Conferir estes documentos demanda tempo considerável desses servidores fiscais dos cinco contratos do tipo **com dedicação exclusiva de mão-de-obra** apresentados no quadro 2.

Destarte, quanto maior for o quantitativo de empregados terceirizados da empresa que atua no âmbito do *Campus Paracambi*, mais tempo se demanda para esta tarefa. Significa que o contrato de vigilância, com 24 empregados terceirizados, demanda mais tempo de fiscalização

⁹ Serviço de copeiro, que no *campus* Paracambi atua especificamente mantendo a organização da copa e do refeitório do *campus*.

do que o contrato de Copeiragem composto por só 1 empregado terceirizado. Nesse processo de fiscalização, ao ser detectada qualquer irregularidade, o servidor fiscal deve acionar o servidor gestor do contrato para que este exija legalmente providências da empresa ou, que o autue com processos punitivos até que o gestor regularize a falta identificada.

Já no caso dos contratos do tipo **sem dedicação exclusiva de mão-de-obra** as equipes de GFC tanto solicitam como acompanham a prestação do serviço. Findando a prestação do serviço contratado, a equipe voltará a atuar quando for novamente solicitada a prestação dos serviços ou, quando existirem serviços programados.

Em ambos os tipos de contratos, com e sem dedicação exclusiva de mão-de-obra, os fiscais devem fornecer ao gestor do contrato um relatório circunstanciado sobre a prestação do serviço realizado, e caso tenham incorrido em falta contratual da empresa, os fiscais devem relatar ao gestor do contrato apontando o desconto ou, até o não pagamento da mesma. Por exemplo, quando ocorre a não conclusão total ou parcial do serviço contratado ou, no não comparecimento em ao menos um dia de trabalho de um empregado terceirizado do contrato em questão.

O processo de fiscalização e gestão dos serviços terceirizados, ocorre na 3ª fase da IN nº05/2017, a de Gestão e Fiscalização do Contrato- GFC, após a assinatura do contrato com a empresa terceirizada vencedora do processo de licitação pública, o que ocorre ao término da segunda fase, de Seleção de Fornecedor. A segunda fase não foi abordada nesta pesquisa pois a execução é realizada apenas por pregoeiros não envolvendo os servidores designados para as equipes do PC e GFC.

A Coordenação de Compras, Licitações e Contratos – CCLC foi criada no *Campus* Paracambi em 16 de abril de 2013 pela Reitoria mesmo não estando prevista no Regimento Geral do IFRJ vigente desde 10 de agosto de 2011, através da fusão de duas outras coordenações existentes no Regimento Geral, a Coordenação de Compras – CoComp e a Coordenação de Contratos e Convênios – CoCC. Porém, o número reduzido de servidores no *campus* inviabilizava a ativação da Coordenação específica, a CoCC, pois seria necessário alocar mais um servidor para esta coordenação poder dar tratamento aos contratos públicos em vigência.

Por não ser possível colocar um servidor em duas coordenações diferentes e o campus não dispor do quantitativo de servidores, a solução encontrada foi juntar as atribuições em uma única coordenação e assim, se agregaram as atribuições referentes à CoCC junto a CoComp.

A criação da CCLC ocorreu foi dado ao *campus* Paracambi autonomia administrativa passando a gerenciar seus próprios contratos, que antes eram elaborados pela Reitoria, e assim, foram adicionadas às atribuições desses servidores as tarefas referentes as contratações e aquisições que passaram a ser realizadas diretamente pelos gestores do *campus*.

Assim, em 2018, a CCLC era composta por dois servidores e um estagiário com a atribuição de operar todo o processo de contratação do *Campus* Paracambi, desde fazer o recebimento da solicitação, todo o processo licitatório, elaborar minutas de editais, contratos e convênios até os demais trâmites para assinatura, publicação e orientação dos solicitantes além de monitorar o cumprimento dos prazos de vigência (IFRJ, 2011).

A CCLC foi responsável por todas as contratações do *Campus* Paracambi que no exercício de 2018 significou um gasto de 70,85% do seu orçamento anual de R\$ 2.919.148,25 destinado ao custeio total do *campus* para gastos de contratação de serviços terceirizados que consta na tabela 1.

Tabela 1: Valores de custeio de contratos de serviços terceirizados do ano 2018.

Contratos de serviços		Total gasto com serviços terceirizados	Orçamento Anual do <i>Campus</i>
Com dedicação de mão de obra	Sem dedicação de mão de obra		
R\$ 1.332.227,12	R\$ 735.997,98	R\$ 2.068.225,10	R\$ 2.919.148,25
45,64%	25,21%	70,85%	100,00%

Fonte: Coordenação de Orçamento e Finanças – CoOF do *Campus* Paracambi

Com o fim do mandato da equipe de gestão da Reitoria do IFRJ e a do *campus* Paracambi em abril de 2018, após o processo eleitoral realizado no IFRJ ocorreu mudança de gestão em maio 2018, e a recém-nomeada Pró-Reitoria de Administração do IFRJ determinou e notificou aos *campi* sobre o processo de descentralização da gestão dos contratos sistêmicos¹⁰ que ainda eram geridos pela Reitoria.

Destarte, os **contratos sistêmicos** passaram a ter apenas sua 2ª fase da IN nº05/2017, a de seleção de fornecedores, realizada por um *campus* gerenciador da contratação, de modo que a 1ª fase, de planejamento da Contratação e, a 3ª fase, de fiscalização e gestão destes contratos se tornaram responsabilidade dos respectivos *campi* demandantes dos serviços devendo cada fase ser executada por uma equipe local designada. O *Campus* gerenciador da contratação (segunda fase da IN nº05/2017, Seleção de Fornecedor) passou a ser determinado pela Reitoria de modo que cada *campus* passou a se responsabilizar por uma contratação sistêmica, gerando

¹⁰ São os contratos celebrados e gerenciados pela Reitoria com prestação de serviços em mais de um *campi*.

uma espécie de escala de contratação afim de não sobrecarregar os pregoeiros de um determinado campus ou reitoria.

Além do aumento da demanda de contratos no campus pela descentralização estabelecida pela Reitoria, também no segundo semestre de 2018 ocorreu, como previsto, o encerramento sem possibilidade legal de renovação de seis contratos necessários no *campus* Paracambi, o que aumentou a demanda de trabalho para equipes de PC para realizarem a celebração dos novos contratos necessários à continuidade destes serviços no *campus*.

Com o intuito de dar suporte específico a essas necessidades que surgiram no *campus*, a gestão do *campus* Paracambi juntamente com o seu colegiado optaram em 2019 por desmembrar a CCLC em duas Coordenações, a de Compras - CoComp e a Coordenação de Contratos e Convênios – CoCC (IFRJ, 2018). Esta decisão mudou o organograma do campus trazendo de volta as duas coordenações como definidas no regimento geral do IFRJ e extinguindo a CCLC criada devido a necessidade da época.

A criação da CoCC no *campus* especificamente para fornecer suporte e orientação aos servidores envolvidos nas equipes de PC e de GFC, segundo a Direção do *Campus* e seu colegiado, tornaria possível padronizar as atividades uma vez que todas as demandas seriam tratadas por um único setor. Com esse desmembramento, a nova CoCC assumiu três atribuições: (i) realizar todo o controle relacionado à gestão dos contratos e convênios, (ii) dar suporte a todas as equipes de GFC sobre os estudos necessários ao início do processo de contratação conforme os requisitos da IN nº05/2017, (iii) acompanhar os prazos de vigência dos contratos conforme as normas vigentes, além das demais atribuições especificadas no Regimento da instituição tais como: elaboração dos documentos necessários para o processo de aquisição e contratação de serviços, dar suporte necessário aos gestores de contratos para atuarem junto das empresas terceirizadas contratadas (IFRJ, 2011).

Já à CoComp do *campus* assumiu como atribuições: (i) atuar nos procedimentos licitatórios, (ii) analisar as solicitações no que tange aos requisitos legais e consultar as questões orçamentárias, (iii) prestar esclarecimentos e conduzir todos processos licitatórios (IFRJ, 2013).

Para facilitar o aprendizado dos servidores do *Campus* em questão, a Direção Geral determinou que a Direção Administrativa, diretoria superior imediata das coordenações envolvidas no processo de contratação, realizasse o mapeamento de processos para criar fluxogramas e manuais a serem apresentados aos coordenadores do *Campus* em forma de

treinamento para que estes propaguem aos seus subordinados o conhecimento necessário ao cumprimento das exigências da IN nº05/2017.

1.2. Formulação da pergunta de pesquisa

Diante desse contexto e situação-problema gerados pela implantação da nova IN nº05/2017 que significou uma alta demanda para a CCLC por não existir ainda suporte para os servidores designados indaga-se: *Como mapear os processos de contratação de serviços terceirizados realizados pelos servidores envolvidos em atender a IN nº05/2017 de acordo com as especificidades do Campus promovendo a sua aprendizagem coletiva?*

1.3. Objetivos

1.3.1. Final

Mapear os processos de contratação de serviços terceirizados realizados pelos servidores designados em atender a IN nº05/2017 de acordo com as especificidades do Campus promovendo a sua aprendizagem coletiva.

1.3.2. Objetivos Intermediários

- Levantar com os servidores designados as atividades efetivamente praticadas (*As Is*) na atual CCLC relativas aos processos de contratação de serviços e à aplicação da IN nº05/2017 no *campus*;
- Levantar a percepção dos envolvidos sobre as especificidades do campus e os pontos de melhoria dos processos e das atribuições redistribuídas entre as coordenações CoComp e CoCC;
- Identificar as dificuldades enfrentadas percebidas pelos servidores designados para realizar as atividades de contratação de serviços terceirizados;
- Criar os novos processos de atividades (*To Be*) para cumprir as determinações da IN nº05/2017 com pertinência às especificidades do *Campus*;
- Promover aprendizado coletivo dos envolvidos na primeira e terceira fase do processo de contratação de serviços, ou seja, de Planejamento da Contratação-PC e de Gestão e Fiscalização de Contratos-GFC, estabelecidas pela IN nº05/2017;

1.4. Relevância

A presente pesquisa é relevante, pois, o seu resultado permitiu obter um detalhamento dos processos de atividades necessários à aplicação da IN nº05/2017, e assim, explicitar as atividades da Coordenação de Compras - CoComp e Coordenação de Contratos e Convênios –

CoCC de forma a atender as exigências da IN nº05/2017 diante das especificidades do *Campus* Paracambi/ IFRJ e também promover autonomia e segurança jurídica aos servidores quanto a realização dessas atividades.

Toda a comunidade do *Campus*, sejam os servidores das unidades solicitantes de serviços contratados, os alunos ou até mesmo os cidadãos que acessam as dependências do *Campus*, serão beneficiados pela melhoria dos processos de contratação de serviços prestados no *Campus* os quais ocorrerão com celeridade viabilizada pelo conhecimento e aprendizado coletivo promovido dos servidores envolvidos na implementação da IN nº 05/2017.

1.4.1. Relevância Prática

Esta pesquisa apresenta relevância prática porque mediante o mapeamento de processos de atividades, realizado de forma participativa nesta pesquisa junto as duas novas coordenações, estas podem se focar em suas respectivas atribuições.

Em sendo usado o mapeamento dos processos de atividades de contratação de serviços terceirizados realizado, orientará os fluxos de processos dessas atividades, propiciará entender e esclarecer as atividades e atribuições dos servidores designados no *campus* Paracambi.

Os fluxos dos processos de atividades aqui mapeados, permitem analisar e monitorar os processos, melhorá-los e adaptá-los para que as atividades de contratação, Gestão e Fiscalização dos contratos ocorram conforme as determinações legais, minimizando erros e retrabalho em cada um desses setores, inclusive a comunicação entre eles.

Tanto os servidores solicitantes de serviços como os designados das equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização de Contratos, poderão receber treinamento específico sobre as respectivas fases de execução do processo sob a IN nº 05/ 2017.

Dado que o não cumprimento como estabelecido na IN nº05/2017 impede a realização das contratações dos serviços necessários e que o setor jurídico do IFRJ somente respalda o prosseguimento de ações que atendam todas as normas e procedimentos aplicáveis, então as atribuições definidas, o mapeamento e modelagem dos processos das atividades desses novos setores nesta pesquisa explicitados e adaptados à necessidade e à realidade do *Campus*, permitem subsidiar o entendimento dos servidores e sua capacitação específica para darem prosseguimento aos trâmites das contratações conforme a IN nº05/2017 e legislações vigentes.

Definindo as atribuições e fluxos de processos mapeados, eliminar-se-á a possibilidade de fazer atividades e controles em duplicidade e amplia-se a compreensão da comunidade

atendida pelo IFRJ no que tange as respectivas responsabilidades e demandas que cabe a cada setor atender. Os fluxogramas mapeados viabilizam entender os processos de contratação de serviços e auxiliam os servidores no desempenho das atribuições nos novos setores.

Foi oportuno realizar esta pesquisa para subsidiar a adoção das novas diretrizes e exigências da IN nº05/2017 adequando-as às especificidades do *Campus* e dos quinze contratos de serviços em vigência.

Diante da inexistência no *Campus*, de procedimentos específicos para cumprir a IN nº05/2017, e de uma coordenação específica para tratar os contratos que forneça treinamento aos servidores envolvidos nos processos de contratação, se mostrou oportuno identificar e definir os procedimentos para atender a IN nº05/2017 reorganizando as atividades das coordenações de compras e de contratos do *Campus* Paracambi além de promover aprendizado coletivo aos servidores designados no processo de contratação. Estes procedimentos novos visam atender aos requisitos da IN nº05/2017, cumprir a legislação, obter da Procuradoria Jurídica do IFRJ autorização para prosseguir com as contratações de serviços.

Tal reorganização dos processos envolvidos visou estruturar a Coordenação de Compras, Licitações e Contratos – CCLC composta das Coordenações de Compras – CoComp e Coordenação de Contratos e Convênios – CoCC, mapeando os respectivos processos operacionais de atividades de contratação de serviços terceirizados que lhes cabe.

1.4.2. Relevância Teórica

O mapeamento destes procedimentos como ferramenta analítica permite registrar a documentação da organização preservando sua memória, permitindo como apontara Villela (2000): (i) construir aprendizado baseado nos conhecimentos passados evitando que a organização perca as lições aprendidas ao longo dos anos quando seus funcionários mudarem de empregos ou se aposentarem; e (ii) aprimorar processos antes de realizar sua automatização.

Esta pesquisa aplicada oferece conhecimento específico empiricamente evidenciado sobre a dinâmica de execução de atividades de contratação de serviços e aprendizagem coletiva ocorrida em um instituto federal brasileiro que se estruturou para atender a demanda legal para contratar serviços terceirizados.

1.5. Delimitação da pesquisa realizada

Dos quinze *campi* do IFRJ, a presente pesquisa se restringiu ao *Campus* Paracambi e às coordenações ligadas à contratação de serviços e, especificamente às atribuições da extinta

CCLC e das duas recém-criadas CoComp e da CoCC, abrangendo o eixo de atividades setoriais das atividades e atribuições destes setores no IFRJ. Ou seja, não foram examinados os processos de atividades específicas da CoComp e CoCC que não sejam diretamente ligados ao atendimento da contratação de serviço segundo estabelecido na IN nº05/2017, tais como os processos de contratação de serviços e materiais de Tecnologia da Informação que regidos por legislações específicas embora também sejam também realizados por estas coordenações.

O foco da pesquisa foi dado aos processos de contratação de serviços terceirizados e a comunicação entre a Gestão do *campus* e a Reitoria.

Foram examinadas as legislações vigentes sobre contratação de serviços terceirizados restringindo-se à primeira e terceira fase da IN nº05/2017, respectivamente, fase de Planejamento da Contratação e a de Gestão e Fiscalização de Contratos, e a lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993) no que diz respeito à terceirização de serviços. A 2ª fase da IN nº05/2017 não foi diretamente abordada nesta pesquisa, pois trata-se de uma fase executada exclusivamente pelos servidores pregoeiros e responsáveis pela realização das atividades necessárias no processo licitatório. Os demais servidores envolvidos nas equipes da primeira e terceira fase não atuam nesta segunda fase.

Foi observado também a comunicação da CoComp e CoCC com os coordenadores dos setores solicitantes, por serem estes os responsáveis pela formalização das demandas e solicitações de novas aquisições de serviços necessárias no IFRJ.

Na pesquisa se examinaram os dados documentais referentes ao funcionamento da CCLC gerados a partir de 2013, ano da criação do setor no *Campus* Paracambi, até o ano de 2018. Já a pesquisa de campo foi realizada de novembro de 2018 a fevereiro de 2020.

Quanto à aprendizagem coletiva, o estudo se restringiu ao compartilhamento do conhecimento no grupo de servidores designados para realização da primeira e terceira fase da IN nº05/2017 e a essas três coordenações focadas, tanto nos níveis individual e coletivo.

Ao executar tal compartilhamento do conhecimento foi promovido entre os servidores envolvidos as 4 formas de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização, nos termos de Nonaka e Takeuchi (1997).

Neste estudo se adotou o termo gestão de processos aplicado à contratação de serviços em uma autarquia federal, ou seja, tratou-se somente de um determinado processo, o de contratação de serviços terceirizados sob a IN nº05/2017, e não outras mudanças nas compras

públicas da organização. Assim, foi possível subsidiar os gestores e estudiosos com conhecimento evidenciado empiricamente o que permite reorganizar a execução das atividades de contratação de serviços para atender a IN nº05/2017 sem reestruturar toda a organização.

O mapeamento de processos se restringiu à elaboração dos diagramas de processos de atividades relativos à contratação de serviços terceirizados respeitando as legislações vigentes e a especificidade do *Campus* Paracambi. Por tanto, os outros processos de aquisição como o de materiais para este *campus* não foram focados diretamente.

Após apresentado toda a contextualização da situação problema, a formulação da pergunta de pesquisa, o objetivo com a relevância e a delimitação da pesquisa, apresentaremos a seguir a fundamentação teórica elaborada para o desenvolvimento desta pesquisa aplicada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Processos de Negócios: Conceitos, Ferramentas e Mapeamento

Os processos de trabalho compõem a estrutura básica das organizações e traduzem o modo como estas se estruturam para atender as especificidades de seus clientes e usuários que desfrutam dos resultados alcançados (PAULA, 2008), para produzir e ofertar.

Os processos de atividades de uma organização representam a organização em movimento, estruturada de forma a gerar e entregar valor a seus clientes (PAIM *et al.*, 2009). Os processos explicam os autores, transformam os *inputs* em *outputs* não necessariamente em relação exata de um *input* para apenas um *output*, ou seja, a transformação dos insumos gera diferentes resultados para atender as necessidades do cliente e aumentar a percepção de valor do bem ou serviço entregue.

Outros autores apresentaram definições e aspectos diferentes do conceito de processos, tais como: (i) ações ordenadas e integradas para fins específicos que geram produtos, serviços ou informações (OLIVEIRA, 2006a) executadas para atingirem um determinado cliente, seja ele interno ou externo (ALVARENGA NETTO, 2006); (ii) realizados para a agregar valor ao cliente (JOHANSSON *et al.*, 1995), (iii) tarefas logicamente interligadas para produzir resultados conforme objetivo da organização (HARRINGTON, 1993), (iv) ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, um fim, *inputs* e *outputs* bem definidos e claramente identificados (DAVENPORT, 1994).

As definições de Oliveira (2006a) e Alvarenga Netto (2006) parecem se aplicar ao âmbito do serviço público, cuja essência é ofertar serviços e informações aos clientes, representados pela comunidade externa ao serviço público.

Parece, pois, que os processos de uma organização estão intimamente relacionados à produção de produtos ou serviços e aos resultados almejados por ela, posto que através destes processos seus insumos são transformados em produtos demandados pelos clientes.

Assim, para que um processo seja orientado ao atendimento do cliente antes devem-se encontrar as necessidades deste e concentrar os esforços nos processos de atividades que agreguem valor para ele (JACOBSON *et al.*, 1995).

Mesmo que se conheça pouco a respeito dos processos da própria organização, existem os processos que agregam valor para os clientes e se tornam o diferencial da organização pois, os recursos materiais podem ser copiados, mas seus processos distintivos são únicos, peculiares

da organização e responsáveis pela agregação de valor no produto final (MORRIS; BRANDON, 1994).

Estes processos de atividades responsáveis pela agregação de valor são denominados “Processos de negócios” e definidos como o “trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia outros processos podendo ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo inter organizacional” (ABPMP, 2013, pg. 35). Para ampliar o conhecimento dos processos de negócios, é necessário identificar as atividades que agregam valor aos processos que, segundo Rother e Shook (2003), através do mapeamento de processos de negócios *As Is*, que possibilita visualizar os processos que definem como se executa nas organizações o trabalho para entregar valor aos seus clientes e então, poder analisar as etapas e sugerir modificações que imprimam celeridade e qualidade na execução dos procedimentos e dos serviços prestados.

Assim, segundo Jacobson *et al* (1995), eliminando os processos que não agregam valor para o cliente é possível focar esforços nas atividades que agregam valor e aperfeiçoá-las a fim de aumentar a percepção de valor do cliente. Esta percepção e atribuição de valor dos serviços ou produtos varia entre os indivíduos e afeta diretamente o nível de satisfação dos clientes com os produtos ou serviços gerados pelos processos de trabalho da organização (SCHAEEL, 1998).

Os processos de negócios visam entregar ao cliente um produto ou serviço, e, o termo cliente pode ser considerado como um processo individual (JACOBSON *et al*, 1995). Ou seja, o cliente de um processo pode ser um cidadão, uma organização ou até mesmo um outro processo que necessita do resultado de um processo anterior.

Assim, a importância dos processos de negócios está em que eles são os meios pelos quais uma organização obtém seu produto final e o entrega aos clientes conforme suas necessidades através de normas e leis que os regulamentam a fim de evitar desperdício de forças e gastos desnecessários ao alcance de um determinado resultado (CRUZ, 2000).

Os processos de negócios tendem a ganhar mais relevância quando tratam da prestação de serviços porque estes são intangíveis para os clientes como afirmou Gonçalves (2000 a), “Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades” (GONÇALVES, 2000a, p. 9).

Para maior compreensão dos processos de negócios, especificamente dos intangíveis, se utiliza o mapeamento dos processos que foram classificados por Valle e Oliveira (2009) em

três tipos: (1) **Processos primários ou finalísticos**, são os de contato direto com o cliente e o conjunto de processos primários de uma organização, definem a cadeia de valor da organização; (2) **Processos de suporte ou de apoio**, ou seja, os processos necessários à operacionalização dos processos primários e que não apresentam relação direta com os clientes. Esses processos de suporte se dividem em: chave e críticos, os processos-chave são os de alto custo para a organização e alto impacto para os clientes, já os processos críticos são aqueles diretamente alinhados à estratégia da organização; (3) **Processos de gestão ou gerenciais**, servem para coordenar os processos primários e os de suporte e para garantir alcance das metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais da organização.

Os processos também foram classificados por Gonçalves (2000a) em três tipos com diferente nomenclatura: (1) **Processos ligados ao cliente** ou de negócios¹¹; (2) **Processos organizacionais ou de integração**; e (3) **Processos gerenciais**, que equivalem respectivamente aos processos primários, de suporte e de gestão nos termos de Valle e Oliveira (2009). São apresentados no quadro 3.

Quadro 3: Classificação dos tipos de processos por autores referência.

Tipos	Segundo Valle e Oliveira (2009)	Segundo Gonçalves (2000a)
(1)	Processos primários ou finalísticos	Processos ligados ao cliente ou de negócios
(2)	Processos de suporte ou de apoio	Processos organizacionais ou de integração
(3)	Processos de gestão ou gerenciais	Processos gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores.

Estas três classes ou tipos de processos permitem entender o funcionamento da organização em diferentes níveis e, a gestão destes processos proporciona a visão de um todo da organização, permitem compreender como os setores interagem entre si (ABPMP, 2013). Significa que o mapeamento dos processos dos três tipos apresentados permite visualizar a organização como um todo e realizar a gestão dos processos.

Logo, mapear processos da organização permite visualizar estes processos e suas interações inter setoriais da organização, representar como eles ocorrem nos diferentes níveis

¹¹ O **Processo ligado aos clientes ou de negócios** é uma das três classificações do Processo de Negócio e se equipara ao **Processo Primário ou finalístico**. Nesta pesquisa o termo **Processo de Negócio** refere-se ao conjunto das três classificações e adota-se os termos segundo Valle e Oliveira (2009), (i) processos primários ou finalísticos, (ii) de suporte ou de apoio e (iii) de gestão ou gerenciais, para evitar ambiguidade nos termos apresentados.

da organização e detalhá-los para gerenciá-los, ou seja, continuamente adaptá-los e melhorá-los conforme as necessidades.

2.1.1 Gestão por Processos e de Processos

Embora semelhantes no nome, Gonçalves (2000a) explica que a Gestão **por** Processos e a Gestão **de** Processos se distinguem em seu significado.

A Gestão **por** Processos denota um contexto sistêmico e integrado, ligando os setores de uma organização, e a Gestão **de** Processos, foca sua abrangência na utilização e execução dos processos, suas atividades e tarefas, ou seja, não envolve grandes mudanças na estrutura organizacional (SORDI, 2008).

Ambos os tipos de gestão, por e de processos, pretendem atender as necessidades de seus clientes analisando seus processos em toda a cadeia de operação da organização para promover melhorias e agregação de valor em seus produtos e serviços (JESUS; MACIEIRA, 2014). Segundo os autores, na Gestão **por** Processos se almeja alteração organizacional focada no pensar e agir nos negócios de uma maneira diferente da praticada enquanto a Gestão **de** Processos concentra os esforços na melhoria contínua de um determinado processo. Desta forma, os autores defendem que se requer mais maturidade da organização para trabalhar com a Gestão **por** Processos e concretizar a sua implantação.

Significa que, para trabalhar com a Gestão por Processos, precisa-se entender como os processos funcionam e determinar como eles devem ser gerenciados para se obter o máximo do resultado almejado (GONÇALVES, 2000a). Já a Gestão de Processos é utilizada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios para alcançar resultados conforme as metas estratégicas determinadas de uma organização, ou seja, trata-se do que, onde, quando, por que, como e por quem o processo será realizado (ABPMP, 2013). Destarte, através da gestão **de** processos que a organização identifica seus processos, realiza mapeamento, reconhece as oportunidades de melhorias e as implementa, visando agregar valor ao seu resultado final.

Como a gestão de processos foca o conjunto de processos de negócio da organização para melhoria contínua dos **processos-chave**, permite definir indicadores para sua medição, análise e melhoria (MELLO *et al*, 2002). Assim, o gerenciamento de processos envolve um conjunto de atividades como desenhar, controlar e melhorar, promover mudanças, ajustar e coordenar processos e promover aprendizado e integração de competências pessoais (FERREIRA, 2013).

Em resumo, a Gestão **de** Processos proposta por Davenport (1994) consiste de três etapas: (i) conhecer os processos mapeando-os, (ii) identificar oportunidades de melhorias analisando-os e (iii) implementar as melhorias continuamente. Assim, para promover melhorias segundo o autor, é necessário inicialmente realizar o mapeamento dos processos para então conhecê-los e analisá-los.

Entretanto, embora as empresas desejem se organizar focando seus processos, muitas não têm uma clara ideia das providências necessárias e, ignoram se sua organização atual é compatível com esse tipo de gestão, ou sequer sabem o que é ser organizado através dos processos (GONÇALVES, 2000a).

Nesta pesquisa será considerada a Gestão **de** Processos focando nos processos necessários para a execução das tarefas definidas na IN nº05/2017, visando mapeá-las, analisá-las e promover a melhoria contínua destes processos sem impactar na estrutura organizacional vigente.

Logo, para implantar a gestão de processos, segundo Santos *et al* (2014), é vital disseminar uma cultura voltada aos processos que propicie a integração dos setores da organização. Mediante um mapeamento detalhado se ressaltaria a importância da contribuição de cada setor executante.

2.1.2 Mapeamento de Processos de atividades que compõem os negócios

O mapeamento de processo de negócio é a representação do conjunto de atividades de um negócio e tende a representar não somente o processo, mas também relacionamentos entre elementos do processo fornecendo uma visão abrangente dos principais componentes (ABPMP, 2013).

A finalidade do mapeamento de processos¹² é a representação, a análise e a melhoria (PAIM, *et al* 2009), ou seja, a apresentação gráfica da sequência das atividades representando a estrutura e funcionamento dos processos mesmo que não representem totalmente o processo

¹² Os termos MAPEAMENTO e MODELAGEM de processos são apresentados por diversos autores como sinônimos, e outros autores apresentam pequenas diferenças. Por exemplo, o MAPEAMENTO visa entender os processos de negócios existentes e futuros para gerar maior satisfação do cliente e melhor desempenho, já a MODELAGEM visa entender a relação entre os dados elementares com o conjunto de dados disponíveis (VILLELA, 2000), para tratar dados complexos na criação de processos de negócios radicalmente novos (JOHANSSON *et al*, 1995).

Nesta pesquisa, foi utilizado pelo pesquisador o termo Mapeamento de processos para registrar os processos de atividades de contratação de serviços terceirizados nas suas formas *As Is* e *To Be da metodologia BPM*.

real, deve dar suporte a uma análise contínua da situação representada (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

A fase de realização do mapeamento dos processos contribui para melhorar o entendimento e as relações dos processos da organização promovendo maior envolvimento dos participantes (HARRINGTON, 1993) ao serem debatidos entre os envolvidos visando melhorar o processo que se está mapeando, inovando-o ou até mesmo verificando se agrega valor ao serviço ou a organização, podendo ainda ser redesenhado simplificando os processos afim de eliminar a burocracia e tarefas duplicadas para então padroniza-los (BALDAM *et al*, 2014).

Assim, no mapeamento de processos busca-se obter os dados diretamente com os envolvidos no processo em questão, descrevendo e documentando o fluxo das funções devendo ser bem estruturado pois trata-se da base para análise de melhorias (DRUMOND, 2014). Destarte, é preciso detalhar os processos até o nível operacional para atuar efetivamente pois segundo Oliveira (2006b) o desdobramento e decomposição dos processos e sua representação em níveis mais baixos permitem uma visão da execução ponta a ponta do processo.

Após o levantamento das atividades executadas, deve se realizar sua representação gráfica utilizando ferramentas e notações que possibilite o entendimento de forma completa e precisa do funcionamento do processo (ABPMP, 2013).

Para fazer o mapeamento do processo há diferentes ferramentas, por exemplo, o Diagrama de Processos, o Modelo de Processos e o Mapa de Processos, entre outras cada uma com seu próprio nível de detalhamento (ABPMP, 2013).

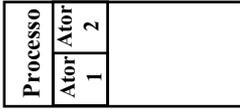
O Diagrama de processos representa graficamente as etapas de um processo e da tomada de decisões, através de um grupo simples de símbolos que facilita a captura do fluxo de processamento, e pode ser utilizado junto a outras notações como a raias de piscinas que possuem faixas para definir o responsável pela execução de determinadas tarefas (ABPMP, 2013).

Elaborar um modelo de processos, implica representar um determinado estado atual e futuro e dos respectivos recursos que são envolvidos no processo como pessoas, informações, instalações, finanças e insumos para representar com maior precisão o funcionamento e, frequentemente é utilizado com ferramentas que permitem a realização de simulações para análise e entendimento do processo (ABPMP, 2013).

Um mapa de processos permite uma visão abrangente dos componentes do processo e mais detalhamento do que um Diagrama além de agregar informações dos relacionamentos mais importantes com elementos do processo tais como atores, eventos e resultados (ABPMP, 2013).

A notação usada na metodologia de mapeamento BPM, denominada *Business Process Model and Notation* - BPMN tem se consolidado como uma linguagem padrão internacional e grandes fornecedores de tecnologia e desenvolvedores de metodologias adotam esta notação (ALMEIDA, 2013). O BPMN é um padrão de símbolos desenvolvido para atender as lacunas de modelagem existentes em métodos anteriores (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011), ou seja, o BPMN foi desenvolvido para suprir as necessidades de representação não atendidas pelos métodos anteriores não padronizados. Assim, foi criado um conjunto de símbolos para modelar diferentes aspectos de processos de negócios que tem crescido e incluído dentre as principais ferramentas de modelagem (ABPMP, 2013). No quadro 4 constam catorze elementos da notação BPMN usados para realizar mapeamento ou, modelagem de processos com suas respectivas representações (símbolos) e descrições.

Quadro 4: Elementos do padrão BPMN utilizados nesta pesquisa

Elemento	Representação	Descrição
Piscina		Representação do processo como um todo
Raias		São as subdivisões nos quais se encontram os atores (<i>stakeholders</i>) do processo
Fluxo de Atividades		Representação do fluxo das atividades do processo
Fluxo de Dados		Representação do fluxo de dados gerados durante as atividades do processo
Objeto de Dados		São os dados produzidos ao longo do processo por cada atividade
Eventos		São as marcações de fatos que acontecem no decorrer do projeto, podendo ser de início, intermediários ou de fim em relação ao fluxo do processo
Eventos de Início		Inicia o processo sem um gatilho
		Mensagem chega e inicia um processo

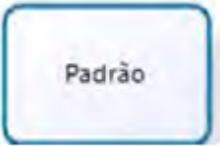
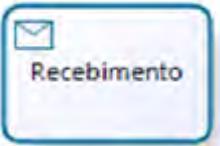
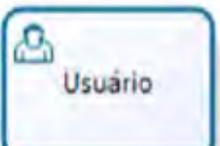
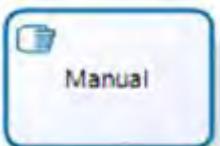
Elemento	Representação	Descrição
		Há múltiplas formas de iniciar o processo e basta apenas um é requerida
		Há múltiplas formas de iniciar o todas são requeridas
Eventos Intermediários		Usado para enviar e receber mensagens, respectivamente
		Link usado para ligar duas seções em um mesmo processo
		Múltiplos gatilhos para acionar um processo, onde todos são requeridos e apenas um é requerido, respectivamente
		Timer usado para aguardar ou dar prazo para um evento
Eventos de Fim		Término sem um resultado definido
		Uma mensagem é enviada no término do processo
Atividade/Tarefa		Está relacionada com a tarefa a ser executada. Pode ser do tipo subprocesso, no qual um novo processo poderá ser inserido.
Subprocessos		Atividade que contém outra atividade (processo)
Gateway Exclusivo		Representam tomadas de decisões nas quais existem mais de uma alternativa para o fluxo do processo, a depender da informação trazida da atividade anterior indicando caminhos exclusivos em um processo
Gateway Paralelo		Indica caminhos paralelos em um processo
Gateway baseado em evento		É um ponto de ramificação baseado em eventos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Almeida (2013).

As atividades conforme o padrão de notação BPMN podem ser classificadas em **atômicas** (tarefas) e **não atômicas** (subprocessos). Pela BPMN a relação entre a Atividade e o Subprocesso é definida. Atividade significando “tarefa fim que apresenta resultado” e Subprocesso significando “atividade que contém outra atividade para entregar o resultado”.

No quadro 5 se apresenta uma adaptação dos tipos de atividades atômicas com suas aplicações na modelagem dos processos de atividades de negócios.

Quadro 5: Tipos de atividades atômicas (tarefas).

Tipo de Atividade	Aplicação na modelagem
 <p>Padrão</p>	<p>Chamada pela notação BPMN de tipo abstrato. Utiliza-se quando não necessita de especificar o tipo com maiores detalhes.</p>
 <p>Envio</p>	<p>Utilizada para enviar uma mensagem para um ou mais participantes externos, é realizado pela ligação de uma seta de mensagem originando na atividade de envio e saindo até a borda do participante externo ou a uma atividade de recebimento do participante externo.</p>
 <p>Recebimento</p>	<p>Corresponde a atividade de recebimento de uma atividade de envio, é a chegada de mensagem de participantes externos.</p>
 <p>Usuário</p>	<p>Atividade realizada por um usuário com um suporte tecnológico.</p>
 <p>Manual</p>	<p>Atividade realizada manualmente, sem apoio computacional.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Almeida (2013).

Após realizar a representação gráfica para entender os processos observados, torna-se possível analisá-los de forma minuciosa, promover seu aperfeiçoamento e simplificação eliminando-se atividades sem valor e priorizando-se as atividades que agregam valor (MILAN; VERSETTI, 2012). Esses autores mediante sua pesquisa sobre a busca de eficiência em laboratório clínico identificaram atividades que consomem recursos e serviços na sua execução e assim, analisaram estes recursos, sejam eles tempo, humano ou financeiro, consumidos nos processos primários da organização que agregam valor e, os consumidos em processos de apoio que não agregam valor direto a seu cliente final (MILAN; VERSETTI, 2012) afim de eliminar ou reduzir gastos que não geram percepção de valor aos seus clientes.

Para se **desenhar um processo de atividade realizado** apresentando-o graficamente através do mapeamento de processos, é preciso descrever, organizar, classificar e documentar as funções desempenhadas e os seus fluxos mediante as informações coletadas junto aos participantes do processo (DRUMOND, 2014). Este levantamento explica a autora, permite representar graficamente o processo e identificar oportunidades de melhorias porque o

entendimento dos processos é essencial para se planejar alterações e garantir a qualidade dos serviços oferecidos ao usuário.

Para realizar o **mapeamento de processos**, é preciso envolver na equipe membros capazes de coletar as informações necessárias junto aos participantes do processo e, registrar o conhecimento tácito destes permitindo criar documentos de forma estruturada para que sejam analisados e melhorados em conjunto com tais participantes (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Assim, documentar o mapeamento de processos representando-os graficamente traz inovação na forma de visualizar e entender suas correlações com os demais cargos ou funções possibilitando identificar e corrigir erros existentes (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011). Com esses mapas de processos cabe aos responsáveis pelo **mapeamento de processos** identificar as oportunidades de melhorias na forma de se realizar o trabalho posto que se nenhuma mudança ocorrer, as chances de retorno advindos dessas ações serão mínimas, e as chances de automatizar e acelerar erros serão ampliadas (DAVENPORT, 1994).

As melhorias devem ocorrer continuamente nos processos-chave, ou seja, naqueles dos **níveis mais altos da cadeia de valor** (MELLO *et al*, 2002) que representam os processos de maior custo financeiro e de tempo demandado para organização e que mais impactam o cliente.

O foco do **mapeamento de processos** é identificar e entender todas as atividades tal como ocorrem na organização, gerando uma descrição de como é a situação atual (modo *As Is*), e, a partir dessa descrição, melhorá-lo ou modificá-lo, para moldar os processos como se deseje (modo *To Be*) (FERREIRA, 2013; DRUMOND, 2014).

Assim, com a descrição, cria-se o desenho dos processos que é o mapeamento *To Be* e ocorre em duas situações, na criação de um processo ou, na melhoria após análise dos processos *As Is* (mapeados previamente) (SCUCUGLIA, 2011).

Destarte, o **mapeamento de processos** permite representar as características de um processo, e promover o entendimento dos colaboradores da organização (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011) e, para realizá-lo no serviço público existe o Guia “d” Simplificação (BRASIL, 2006) que o apresenta em quatro etapas, expostas na figura 3.



Figura 3: Etapas do Mapeamento de Processos.

Fonte: Adaptado do Guia “d” Simplificação (BRASIL, 2006, p. 26).

Assim sendo, o **mapeamento de processos** como ferramenta para a gestão de processos permitiria aperfeiçoar as atividades necessárias para o cumprimento das exigências da contratação de serviços públicos terceirizados.

2.2 A Terceirização no Serviço Público

O Estado brasileiro passou ao longo dos anos por reformas administrativas buscando ser um Estado ágil com eficácia e eficiência na gestão de seus recursos. Através destas reformas, chegou-se a reforma conhecida como a Nova Gestão Pública – NGP que se concretizou como a transição de uma administração burocrática para uma administração gerencial (SLOMSKI, 2008) trazendo modernização para a administração pública pela adoção de práticas de gestão e princípios originados no setor privado a fim de superar a escassez de recursos e a pressão por maior qualidade nos serviços prestados e assim, promover maior economia e efetividade através de medidas como a descentralização, *downsizing* e a terceirização (FATTORE *et al*, 2012).

O processo de terceirização é uma opção estratégica para organizações que buscam vantagem competitiva pois permite focar seus esforços em suas competências essenciais (OLHER, 2013). Assim, com a contratação de serviços terceirizados, na administração pública se visa atender as atividades acessórias aos seus objetivos principais, transferindo a responsabilidade da execução dessas atividades acessórias para empresas privadas, e assim, se deixa sob responsabilidade direta do Estado apenas as atividades-fim ao cumprimento da missão de cada instituição (FREITAS; MALDONADO, 2013). A terceirização, explicam os autores, não gera vínculo empregatício entre a Administração pública contratante e os terceirizados que executam os serviços, embora a Justiça do Trabalho estenda ao órgão contratante a responsabilidade do descumprimento das obrigações trabalhistas cometido pela empresa terceirizada contratada, assim, continua cabendo aos responsáveis pela fiscalização dos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra ter máximo zelo e atenção nas atividades de Gestão e Fiscalização de Contratos-GFC.

Um contrato administrativo é definido como “o ajuste firmado entre a Administração Pública e um particular, regulado basicamente pelo direito público, e tendo por objetivo uma atividade que, de alguma forma, traduza o interesse público” (OLIVEIRA, 2015, p. 173). E, para se manter a qualidade dos serviços terceirizados é necessário acompanhar e fiscalizar fisicamente a execução diária do contrato (VIEIRA *et al*, 2010).

A contratação de serviços terceirizados constitui um processo complexo, envolvendo diversas áreas e deve seguir estritamente os preceitos legais (FREITAS; MALDONADO, 2013), ou seja, a Administração Pública, direta ou indireta, e demais entidades controladas por quaisquer esferas do governo estão obrigadas por lei a licitar antes de formalizar seus contratos (Di PIETRO, 2009). Para tal, todo procedimento licitatório na administração pública é regulamentado pela lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993) que dispõe sobre os processos licitatórios de forma ampla e promove o tratamento isonômico a todos os interessados em contratar com os órgãos públicos (CINTRA *et al*, 2014), assim como a seleção da proposta mais vantajosa¹³ para a Administração Pública na celebração de todo contrato administrativo (BRASIL, 1993).

Sob a NGP se deu a adoção da terceirização, reestruturação organizacional da administração pública, diminuição da máquina do Estado, redução dos custos, aumento da qualidade e eficiência nos serviços prestados à sociedade (ESTEVEES; SILVA, 2016).

Assim, tendo em vista a necessidade de licitar para adquirir produtos e serviços, e manter a competição de forma igualitária entre os concorrentes e vantajosa para administração, o planejamento da contratação se torna essencial para o cumprimento destes requisitos e trazer êxito ao processo licitatório. Uma vez executado o processo licitatório e homologado o vencedor do certame, se procede a assinatura do contrato administrativo entre a Administração Pública e o fornecedor (BRASIL, 1993).

Assim como a lei nº8.666/93 (BRASIL, 1993) dispõe sobre os processos licitatórios de forma ampla, a Instrução Normativa IN nº05/2017 (BRASIL, 2017b) versa especificamente sobre o processo licitatório com regras e diretrizes para o procedimento de contratação, gestão

¹³ O Art. 45 da lei 8.666/93 apresenta o julgamento das propostas a serem consideradas mais vantajosas conforme os tipos de licitações e critérios estabelecidos em editais além dos critérios de desempate. As condições mais vantajosas para a Administração podem ser a de menor preço, melhor técnica, a de técnica e preço, além a de maior lance ou oferta nos casos de concessão de direito de uso ou alienação de bens.

e fiscalização dos serviços terceirizados no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

A figura 4 apresenta um breve histórico das Leis, Decretos e Instruções Normativas que envolvem o processo licitatório de serviços terceirizados entre outros assuntos correlatos.

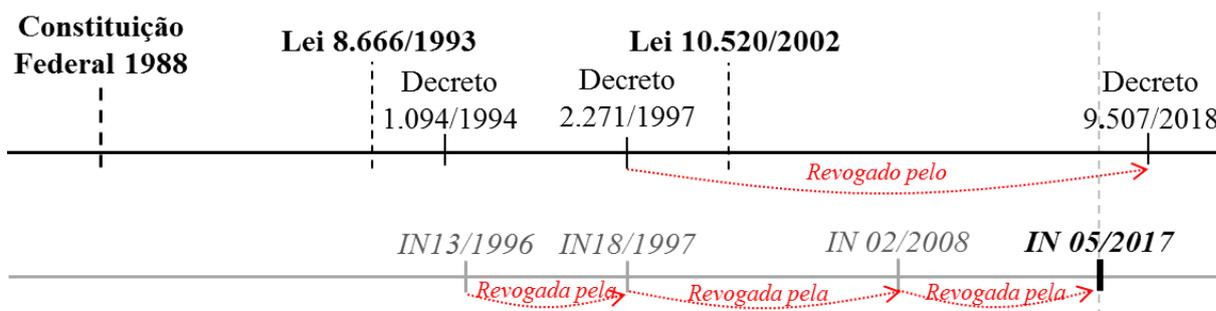


Figura 4: Histórico de Leis, Decretos e IN que abordam licitações de serviços na Administração Pública

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o maior nível de detalhamento e exigências estabelecidas na IN nº05/2017 o governo federal enfatizou a importância das contratações de serviços terceirizados no âmbito federal. Sendo a administração pública um forte contratante de serviços terceirizados o que gera grande quantidade de postos de trabalho (OLHER, 2013), se elaborou uma normativa específica para realizar a contratação, gestão e fiscalização dos serviços terceirizados, além de se recomendar que os servidores envolvidos tenham conhecimento prévio dos aspectos técnicos e do uso dos objetos, de licitações e contratos, dentre outros para realizarem as atividades determinadas na IN nº 05/2017 visando maior eficiência na sua execução.

Conseguir explicitar o respectivo conhecimento tácito tanto o prévio como o produzido pelos envolvidos ao se adequarem as normativas dos contratos públicos transformando-os em conhecimento explícito para ser disponibilizado na organização seria uma forma de se compartilhar e disseminar o conhecimento aos demais membros da organização e assim sua aprendizagem coletiva no trabalho.

2.3 Transformação do Conhecimento e aprendizagem coletiva nas organizações

Reconhece-se nos estudos sobre estratégia e melhores práticas empresariais que transformar informação em conhecimento pertinente com qualidade e, dar acesso aos dados da organização proporciona a elas uma vantagem competitiva alicerçada em inovação e nos conhecimentos das pessoas que trabalham na organização constituindo seu capital humano

(QUINN *et al*, 1997) em todos seus setores. Dentre os estudos organizacionais sobre estratégia e vantagem competitiva ganham destaque as correntes teóricas que consideram os recursos e capacidades aprimoradas da organização como resultados da aprendizagem obtida mediante a experiência de realizar as atividades organizacionais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) assim, gerar conhecimento sobre trabalho realizado, integrá-lo e retê-lo é considerado recurso valioso para o desempenho das organizações.

O conhecimento se classifica em explícito e tácito, o **conhecimento explícito** é expresso em linguagem formal e sistemática, compartilhado em forma de dados e procedimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), é aquele que está registrado e disponível para acesso das demais pessoas (TEIXEIRA FILHO, 2000). Já o **conhecimento tácito** é específico ao contexto, pessoal, difícil de ser formulado, registrado e comunicado, um conhecimento subjetivo baseado nas experiências vivenciadas pelo indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A transformação e criação do conhecimento ocorre por meio dos indivíduos, assim, cabe a organização ofertar possibilidades para que o aprendizado individual aconteça em um ambiente favorável ao compartilhamento de informações e ao aprendizado em nível organizacional (HOFFMANN, 2009). A transformação do conhecimento tácito em explícito é essencial para promover o aprendizado, pois, trabalhar estes dois tipos de conhecimento permite aos envolvidos desenvolver novos conhecimentos na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Entretanto, o conhecimento tácito é difícil de compartilhar e identificar, posto que:

[...] a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Pois, para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras e números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que esta conversão ocorre [...] que o conhecimento organizacional é criado” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 8).

Para tal conversão e criação do conhecimento organizacional, os autores propõem um modelo baseado na premissa que o conhecimento humano é criado e expandido nas interações sociais dos indivíduos e há quatro formas de conversão desse conhecimento: (i) socialização, (ii) externalização, (iii) combinação e (iv) internalização que constituem o modelo denominado espiral do conhecimento, conforme a figura 5.



Figura 5: Modelo Espiral do Conhecimento.
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Os autores explicam cada forma de conversão de conhecimento e como se articulam: (i) **socialização** é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito que ocorre quando um aprendiz aprende com seu mestre pela observação, imitação e prática. A partir da socialização do conhecimento tácito se gera o conhecimento compartilhado; (ii) **externalização** significa a conversão do conhecimento tácito em explícito que ocorre quando o indivíduo expressa seus conhecimentos em forma de metáforas, analogias, modelos, documentos e manuais capazes de servir como fonte de consulta gerando o conhecimento conceitual, pois cria-se um conceito ao se externalizar o conhecimento tácito; (iii) **combinação**, é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, quando diferentes conhecimentos já explicitados se transformam em um novo conhecimento explícito por meio da combinação de documentos e outras fontes que sirvam para fazer consultas gerando o conhecimento sistêmico pela junção de conceitos e informações; (iv) **internalização** decorre da conversão do conhecimento explícito em tácito quando o indivíduo aprende o conhecimento explicitado e o transforma em seu conhecimento tácito.

Para que as conversões do conhecimento se realizem mediante uma Espiral do Conhecimento, Oliveira Jr (2001) aponta que cabe a organização disponibilizar o conhecimento existente a seus colaboradores e gerar novos conhecimentos convertendo assim, o conhecimento individual em coletivo pela disseminação dos conhecimentos organizacionais.

Com os ciclos dessa espiral, forma-se uma base de conhecimento sobre o trabalho realizado que requer atualização constante de seu conteúdo e torna-se conhecimento inerente ao indivíduo, fruto de sua experiência acumulada no trabalho (STEIL, 2002). Assim, percebe-se uma base de conhecimento formada de um lado pelo conhecimento explícito que é o

conhecimento que se encontra disponível em fontes de consulta da organização e de outro, pelo conhecimento tácito que é um conhecimento subjetivo baseado nas experiências vivenciadas pelo indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Por exemplo, a disponibilização explícita do conhecimento existente **ocorre num diagrama de processo de negócio** que é uma forma de registro e representação do fluxo do processo através de formas e detalhes (SELEME; STADLER, 2012).

Assim, a elaboração dos diagramas de processos de atividades de negócios mediante interação social compartilhando os conhecimentos tácitos e explícitos dos envolvidos através das quatro formas de conversão do conhecimento remete ao conceito de aprendizagem nas organizações – AO apresentado por Bertolin *et al* (2013). Estes autores conceituam AO como sendo um fenômeno social que emerge com a integração, participação, reflexão, compartilhamento de práticas, experiências e vivências.

Quando há compartilhamento do conhecimento obtido com as diversas pessoas envolvidas, ocorre um processo de Socialização baseado nas experiências vividas pelo qual se viabiliza identificar as alterações necessárias ao conhecimento ou, às práticas existentes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Logo, acredita-se que a aprendizagem pode ocorrer de forma mais célere através do compartilhamento de soluções e problemas percebidos entre os grupos, disseminando o conhecimento no mesmo ato de sua criação, portanto, minimiza-se a formação de conhecimento isolado e retido por pequenos grupos ou até mesmo por uma única pessoa que tem centralizado o conhecimento organizacional produzido.

Assim, as organizações públicas podem ser transformadas em espaços de aprendizagem coletiva tendo como foco o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre grupos e departamentos para promoção de colaboração reflexiva, o que certamente, geraria a elas reflexos positivos (BERTOLIN *et al* (2013).

A pesquisa sobre Aprendizagem Organizacional – AO é extensa e apresenta conceitos que variam conforme as abordagens utilizadas, porém elas convergem em defini-la como um processo contínuo e sistêmico que envolve a aprendizagem formal e informal no contexto organizacional alicerçada numa dinâmica de reflexão e ação sobre as situações problema (ANTONELLO, 2007). Já desde uma abordagem sociológica a AO é construída e fundamentada em situações concretas das quais as pessoas participam e interagem umas com as outras (ANTONELLO; GODOY, 2010).

A aprendizagem e mudança em um nível da organização como um todo foi analisada por Crossan *et al.* (1999) em três níveis interrelacionados para explicar a dinâmica de mudança organizacional que ocorre mediante seus processos de *Exploration-Exploitation* onde a aprendizagem ocorre no nível individual, grupal e organizacional mediante os processos psicológicos e sociais de intuição, interpretação, integração e institucionalização através do *feed-forward* relacionada à *Exploration* e no caminho contrário da institucionalização até a intuição através do *feedback* relacionado à *Exploitation*. Explicam os autores que: (i) em **nível Individual**, ocorrem o aprendizado cognitivo e as experiências vividas pelos indivíduos; (ii) em **nível Coletivo**, ocorrem o compartilhamento dos entendimentos entre os indivíduos e as influências sociais; (iii) em **nível Organizacional**, os conhecimentos se institucionalizam em forma de procedimentos, normas e regras. Destarte os autores configuraram um processo de **aprendizagem nas organizações** que ocorre de forma dinâmica pela interação desses três níveis sistematizados no *framework* 4I's – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar, conforme a figura 5.

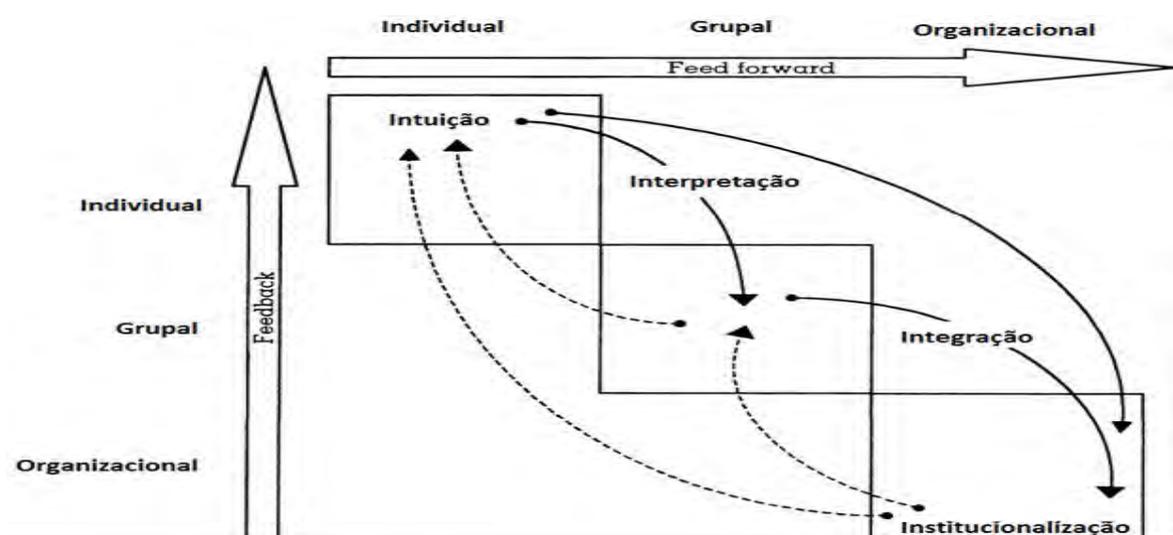


Figura 6: Aprendizagem Organizacional como um processo dinâmico.
 Fonte: Adaptado de Crossan *et al* (1999, p.532)

O *framework* dos 4I's explicam os autores, considera que a **intuição** ocorre no nível de indivíduo através da experiência, imagens e metáforas. A **Interpretação** e **Integração** ocorrem no nível de grupo, sendo a primeira decorrente do uso de linguagem, mapa cognitivo e conversação, e a segunda, do diálogo nos grupos. Já a **Institucionalização**, é o processo de implantação em toda a organização da aprendizagem ocorrida no nível individual e no coletivo na organização (CROSSAN *et al*, 1999).

Embora os conceitos de aprender e mudar estejam relacionados (VILLARDI; LEITÃO, 2000), a aprendizagem alcançada na organização deve fazer sentido ao participante que reflete sobre seu motivo de participar, pois aprender somente com o objetivo de atender as demandas da organização não significa aprender verdadeiramente (ANTONACOPOULOU, 2006).

A **aprendizagem em nível organizacional** se refere a interação entre indivíduos da organização e seus contextos, não ocorrendo pela simples soma da aprendizagem de cada indivíduo (ANTONELLO, 2007), mas provém, esclarece a autora, da mútua influência dos indivíduos e suas ações na organização. Já a **aprendizagem individual** é definida como um processo de mudança provocado por estímulos, mediado por emoções, podendo ou não gerar mudança no comportamento do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

A **aprendizagem, tanto a organizacional quanto a individual**, ocorre de duas formas, a formal e a informal. A aprendizagem formal ocorre através de cursos e treinamentos e tende a ser intencional e planejado visando o desenvolvimento de competências (ANTONELLO; PANTOJA, 2010). Esta aprendizagem formal é também conhecida como Aprendizagem Tradicional em que se apresenta um conteúdo de forma descontextualizada que em não se aplicando na prática do indivíduo, tem promovido a distinção entre o saber e o fazer (FOX, 1997). Entretanto, o autor defende, este aprendizado formal não deve ser desconsiderado, mas reformulado mediante uma metodologia que relacione a teoria e a prática.

Porém, os indivíduos aprendem também por meios informais pelas experiências práticas no próprio grupo de trabalho e esta forma de aprendizagem informal se contrapõe à Tradicional promovendo aos indivíduos aprender na execução de suas atividades (FOX, 1997)

Durante as práticas informais se evidencia mediante um movimento espontâneo de interação, o engajamento das pessoas em busca do aprendizado (BERTOLIN *et al*, 2013).

Assim, essa aprendizagem do **indivíduo** se dá pela observação dos comportamentos de outros membros da equipe, por sugestões de outros indivíduos, clientes e até por intermédio de conversas com membros mais experientes da organização (ANTONELLO, PANTOJA, 2010).

Outra forma de aprendizagem é a **experiential** ou vivencial pela qual o indivíduo reflete sobre uma experiência concreta e assim, gera novos *insights* ou aprendizagens (ANTONELLO, 2007). Esta aprendizagem vivencial ocorre, segundo Kolb (2014), através de um ciclo contínuo no qual o indivíduo que vivencia uma experiência concreta, reflete sobre ela, gera novas ideias

e hipóteses e põe prática uma nova ação baseada em suas ideias e hipóteses, assim criando experiências novas o ciclo de aprender é reiniciado com uma ação melhorada pela reflexão.

Aprendizagem pode ser gerada de forma mais acelerada e sem a necessidade de vivenciar a experiência quando é promovida através da aprendizagem por **observação** de outros indivíduos, ou vicária pela qual o observador pode gerar seus próprios padrões de comportamento (GODOI; FREITAS, 2008). Logo, explicam as autoras, a experiência vivida em grupos que aprendem compartilhando torna mais célere o aprendizado, pois fazer parte de um coletivo potencializa o **aprendizado individual** e ao compartilhar o conhecimento, também se potencializa o aprendizado coletivo em que se está inserido.

Pensar na aprendizagem nos níveis grupal e organizacional com base somente na aprendizagem individual revela uma miopia pois a aprendizagem organizacional não é a soma das aprendizagens individuais e inclui as práticas coletivas dos indivíduos que constituem a organização.

Destarte, a **aprendizagem coletiva** é formada pelo conhecimento coletivo e práticas sociais, através de ações de um conjunto de indivíduos que constroem, perpetuam e modificam suas práticas e interações cotidianas (BISPO; MELLO, 2012). Então, observando como o grupo aprende, combina seus conhecimentos e crenças interpretando-as e integrando-as em esquemas compartilhados podem formar orientações para as ações promovendo a aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim, a aprendizagem resultante de uma experiência coletiva reflete sua aceitação social, pois se trata de uma aprendizagem interpessoal cujo foco é transferido de cada pessoa para as práticas coletivas das pessoas na organização (ANTONACOPOLU, 2006).

Entre os processos de aprendizagem organizacional no **nível coletivo**, está o que se realiza pela prática em Comunidade de Prática – CdP definida como um grupo de pessoas que compartilham uma paixão ou preocupação pelo que fazem e a cada interação aprendem como fazê-lo melhor (WENGER; SNYDER, 2000).

Esse processo de aprendizagem em CdP é caracterizado como aprendizagem informal, visto que se gera de interações sociais espontâneas entre os membros compartilhando experiências e conhecimentos (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008). A formação de uma CdP é voluntária e instável, pois seus membros podem se desligar e outros podem ingressar ao grupo a todo momento (ECLKC, 2012).

No entanto, nem todo grupamento de pessoas configura uma CdP, a qual apresenta três características ou elementos distintivos: domínio, comunidade e prática: (i) Domínio, ou seja, a área de conhecimento que identifica a CdP, e diante do compromisso assumido com esse domínio seus membros desenvolvem competências compartilhadas que os diferenciam das demais pessoas; (ii) Comunidade, que se expressa no engajamento dos membros promovendo discussões, atividades, ajuda mútua e compartilhamento de informações e (iii) Prática, isto é, numa CdP as pessoas desenvolvem domínio de um determinado conhecimento ao vivenciarem práticas em comum (WENGER-TRAYNER; WENGER-TRAYNER, 2015; SOUZA-SILVA, 2009) de forma a gerar coletivamente recursos, ferramentas e experiências (WENGER, 2006).

Desse modo, o elemento Prática torna-se alicerce do processo de aprendizagem numa CdP do indivíduo e do grupo e o impacto desta aprendizagem em uma CdP cresce em meio a diversidade de interpretações dos indivíduos conforme assimilam as diferentes percepções existentes no grupo (ANTONELLO, 2007).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Delineamento da Pesquisa

A metodologia é o caminho seguido do pensamento e da prática de pesquisa incluindo tanto o método utilizado como as técnicas e instrumentos escolhidos pelo pesquisador (MINAYO, 2002) exercida na abordagem do fenômeno examinado. Nesta pesquisa a metodologia inclui à pesquisa-ação junto ao conjunto de servidores designados para as atividades de contratação de serviços terceirizados visando resolver a implementação das novas atividades conforme determina a IN nº05/2017 no IFRJ - *campus* Paracambi.

Esta pesquisa qualitativa é caracterizada quanto a **natureza**, aos **objetivos** e aos **procedimentos**, nos termos de Prodanov e Freitas (2013), conforme representado na figura 6 onde se destaca em cores a caracterização desta pesquisa: aplicada, exploratória e pesquisa-ação.

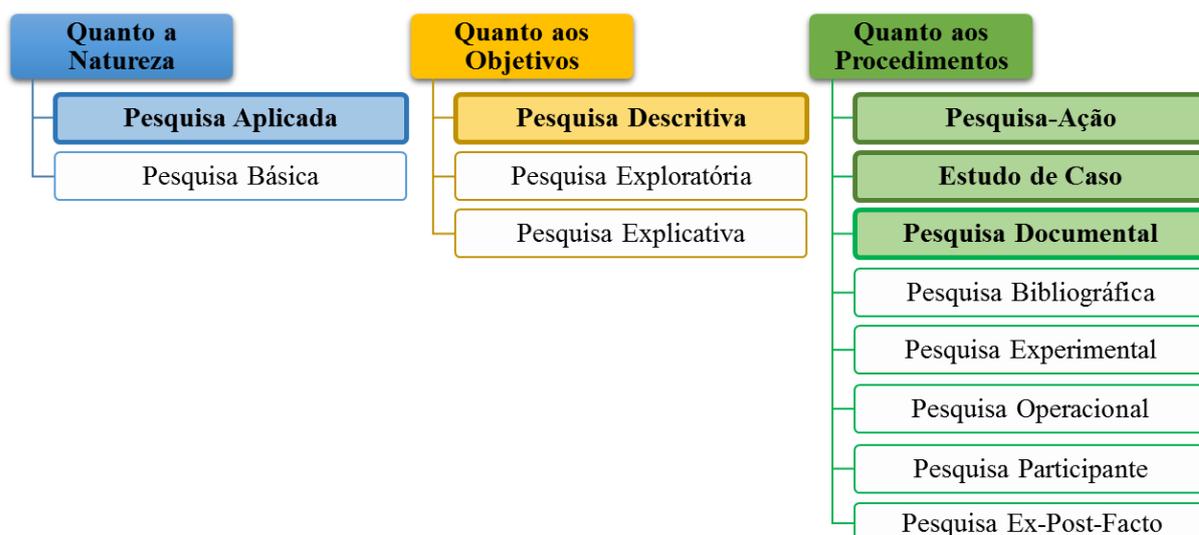


Figura 7: Tipos de Pesquisa Científica

Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013, p.51)

Assim, se adotou abordagem **qualitativa** por reconhecer a natureza subjetiva do fenômeno. Teve como fonte de dados observações do contato direto do pesquisador com o ambiente e com o fenômeno em questão, as ferramentas de coleta de dados no campo foram entrevistas individuais, grupo focal e o levantamento documental. Ainda, esta pesquisa é **aplicada** pois gerou conhecimento para ser utilizado na solução de problemas específicos.

A abordagem qualitativa foi escolhida por ser mais apropriada segundo Roesch (1999), ao se tratar de proposição de planos para criação de uma intervenção. Como tal, nos termos de Creswell (2014), foi conduzida no ambiente natural, ou seja, o campus do IFRJ com foco na

perspectiva dos participantes e descrever o processo de atividades de contratação de serviços terceirizados sob a IN05/2017.

Já quanto ao **procedimento**, foi realizada pesquisa-ação – PA, nos termos de Prodanov e Freitas (2010) pois os pesquisadores e participantes se envolveram na pesquisa sobre seu trabalho de forma participativa, desempenhando um papel ativo na própria realidade observada.

A pesquisa-ação como definida por Thiollent (1998, p. 14) é uma pesquisa social de base empírica, “concebida em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. Nesta pesquisa se adotou a P.A. como proposta por Thiollent (1998), ou seja, em 4 **quatro fases de desenvolvimento**: 1ª Exploratória, 2ª Pesquisa Aprofundada, 3ª Ação e 4ª Avaliação que são relatadas no capítulo de resultados.

Destarte, foi realizado no IFRJ *campus* Paracambi uma pesquisa aplicada participativa intervencionista utilizando a Pesquisa-Ação como estratégia desta pesquisa, focando na participação dos servidores designados para atuarem no Planejamento da Contratação e na Gestão e Fiscalização de Contratos.

O Objetivo desta pesquisa participativa foi mapear os processos de contratação de serviços terceirizados adaptando as especificidades do *Campus* ao cumprimento das exigências estipuladas pela IN nº05/2017 promovendo o aprendizado coletivo entre os participantes no processo de propor um guia de processos de atividades para contratação de serviços pertinente ao campus e mediante o guia subsidiar a capacitação de servidores envolvidos com o cumprimento da IN nº05/2017.

Como produto final se elaborou coletivamente um guia de processos com detalhamento das atividades para que os servidores designados possam conseguir orientações para a realização das tarefas, seja de Planejamento-PC seja de Gestão e Fiscalização-GFC. Para tanto, a descrição detalhada das atividades e dos problemas enfrentados pelos servidores foi essencial para dar prosseguimento as atividades de PC e GFC conforme a IN nº05/2017 no *campus*.

Nesta pesquisa de campo, ao mesmo tempo em que se configurava a situação-problema com os envolvidos, se utilizou a técnica de documentação indireta para recolher informações prévias sobre o campo de duas formas: a pesquisa documental e revisão bibliográfica, como recomendaram Marconi e Lakatos (2003).

Na revisão bibliográfica, se fez a coleta de conhecimento existente em livros, artigos científicos, dissertações que contemplam os temas abordados nesta pesquisa em questão. Assim, buscou-se palavras-chave como Mapeamento de Processos, Aprendizagem Organizacional e Metodologias de pesquisa ação. O material selecionado nesta etapa permitiu realizar a fundamentação teórica deste trabalho e reunir diferentes perspectivas do conteúdo de autores de referência.

Na **pesquisa documental**, utilizaram-se de materiais que ainda não tinham recebido um tratamento analítico como memorandos, portarias, regulamentos, ofícios, relatórios de pesquisas, tabelas estatísticas entre outros; que constituíram fontes primárias nos termos de Marconi e Latakos (2003).

Assim mediante a pesquisa documental se buscou informações e dados sobre e nas legislações vigentes e documentos institucionais do IFRJ *Campus* Paracambi que abordam contratação de serviços terceirizados foco desta pesquisa.

A pesquisa foi configurada como pesquisa-ação e estudo de caso. Pesquisa-ação, pois, visou a intervir na realidade do *campus* com ações definidas em conjunto com os participantes da pesquisa. Estudo de caso porque, nos termos de Gil (1991) visou obter uma visão instrumental geral sobre determinado fenômeno para diagnosticar o problema e propor soluções.

Nesta pesquisa o fenômeno focado foi o processo de contratação de serviços terceirizados na prática adotada pelos envolvidos para adequar as atividades visando implantar a IN nº05/2017.

3.2 Sujeitos da pesquisa e Método de Coleta de Dados

Foram participantes desta pesquisa todos os quarenta e quatro servidores do *campus* já designados até dezembro 2019 para realizar uma ou mais funções nas equipes de Planejamento da Contratação ou nas equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos. Também foram considerados os dois servidores da atual CCLC e os 3 diretores do *Campus* Paracambi não designados, totalizando 47 servidores, que representam 37% do total de servidores.

Ressalta-se que o próprio autor da pesquisa, por ser servidor do *Campus* Paracambi, já está incluso no grupo de servidores designados. Totalizando 47 servidores do IFRJ, a saber, 30 técnicos administrativos – TAE, 14 docentes e os 3 diretores.

Por se tratar de uma pesquisa realizada para o IFRJ *campus* Paracambi, o local de pesquisa se restringiu a esse *campus*, não sendo examinadas diretamente as outras 15 unidades da Rede do IFRJ.

Os servidores supracitados estão lotados em diversos setores do *Campus*, a saber, o Gabinete da Direção Geral, Coordenação de Gestão de Pessoas, de Extensão, de Protocolo, de Patrimônio, de Almoxarifado e da Direção de Apoio Técnico à Educação com um servidor em cada uma dessas unidades, as Coordenações de Pesquisa e Inovação, de Compras, Licitações e Contratos, Secretaria da Direção Administrativa, Coordenação Técnico Pedagógica, de Suporte Técnico à Informação e Comunicação, de Biblioteca e na Prefeitura do *Campus* com dois servidores em cada unidade e respectivamente, três e quatro servidores na Coordenação de Cursos e na Coordenação de Segurança e Administração de Ambientes Tecnológicos e Coordenação de Turnos, respectivamente, além dos 14 servidores docentes e três diretores não designados.

Os critérios usados pelos Diretores do *campus* para designar os membros das equipes de cada nova contratação responsável pela adoção da IN05/2017 que foram três: (i) deter conhecimentos específicos referentes a natureza do serviço do contrato, (ii) ter afinidade da função a ser desempenhada nas equipes com o cargo ocupado no *campus* e, (iii) ter tempo disponível para atuar nessa função.

A gestão do *campus* buscou, sempre que possível, associar os servidores com conhecimentos específicos sobre a natureza do serviço como por exemplo, a designação de um servidor com formação em Engenharia Civil para o contrato de serviço de manutenção predial, porém foram designados servidores sem conhecimentos específicos sobre o serviço no caso dos serviços comuns como os de serviço de limpeza e recepcionista.

Embora a designação dos servidores ocorra de forma unilateral pela gestão do *Campus*, o pesquisador e a Direção do *Campus* optaram pelo envolvimento voluntário dos servidores designados na pesquisa, ou seja, mesmo tendo sido designado de forma unilateral foi facultado a cada servidor participar ou não desta pesquisa e, todas as decisões e ações tomadas foram divulgadas a todos os servidores designados mesmo não participantes da pesquisa de modo a dar ciência a todos do que era tratado coletivamente em relação a implantação e cumprimento da IN n°05/2017 para promover a disseminação do conhecimento produzido para adaptarem as contratações de serviços aos procedimentos da IN05/2017 durante sua efetiva implantação.

3.3 Coleta de Dados

Os métodos de coleta de dados nesta pesquisa foram a consulta a fontes documentais, levantamento de dados primários e secundários, se realizou pesquisa de campo mediante observação participante do cotidiano e das reuniões de trabalho específicas sobre IN05/2017 e entrevistas semiestruturadas.

A observação como meio de coleta de dados foi fundamental para a pesquisa posto que sua principal vantagem foi examinar diretamente o fenômeno, sem qualquer intermediação, e se classifica nos termos de Gil (2010), como **observação natural** pois o pesquisador já estava inserido no grupo investigado e não teve que se adaptar ao grupo de forma artificial.

Também se classifica como **observação participante** na coleta de dados pois esta ocorreu durante todo o período da pesquisa, foi observado e registrado pelo pesquisador os comportamentos, falas, e relatos sobre as dificuldades enfrentadas durante a execução das atividades de PC e GFC. Assim, esta técnica foi usada durante o desenvolvimento desta pesquisa não sendo separada do seu desenvolvimento pois ocorreu no campo simultaneamente durante as reuniões e entrevistas específicas.

Devido o pesquisador ser servidor do *campus* onde ocorreu a pesquisa, o início da coleta de dados gerou maior contato com os demais servidores designados, com isso, constantemente ocorriam conversas informais com eles nas quais eram expostos problemas e dificuldades enfrentadas pelos servidores. Esses problemas citados foram de natureza diversa, tais como a falta de orientação e material para consulta sobre as atividades técnicas e administrativas, dificuldade na comunicação com demais membros da equipe.

Iniciando a pesquisa de campo e a coleta de dados empíricos, foram realizados os registros das reuniões no formato de Atas conforme constam transcritas no APÊNDICE B, com o texto oficial das atas seguido das considerações do pesquisador.

Por se tratar de reuniões de trabalho, o registro aconteceu no formato de atas conforme ocorre rotineiramente nas reuniões do IFRJ *Campus* Paracambi. Os dois servidores participantes destas **reuniões**, o coordenador titular e o suplente da CCLC, foram **propositalmente selecionados**, como recomendado por Creswell (2007) para pesquisas qualitativas, ou seja, para ajudar o pesquisador a entender mais o problema e identificar as dificuldades enfrentadas pelas equipes e os procedimentos realizados na primeira fase determinada pela IN nº05/2017, a de Planejamento da contratação – PC. Logo, a seleção proposital se realizou dentre os que lideraram as equipes de PC e assim, estiveram à frente das

reuniões e das atividades administrando as dificuldades enfrentadas pelos servidores das equipes. Estas reuniões de trabalhos se assemelharam com um grupo focal, nos termos de Kitzinger (1994, pg103), ou seja, “um conjunto de pessoas relacionadas e reunidas pelo pesquisador para discutir e comentar um tema, que é objeto de pesquisa, a partir de sua experiência profissional”.

Para realizar as entrevistas individuais semiestruturadas com roteiro foram selecionados também **propositalmente** dentre os servidores designados, sendo entrevistados os que haviam recebido **maior número de designações** para atuarem em diferentes contratos e assumiram diferentes funções nas equipes de PC e GFC listados no quadro 6.

Quadro 6: Servidores entrevistados ordenados pela quantidade de contratos designados

Servidor Designado	Equipe de PC	Equipe de GFC	Contratos
Entrevistado 4 (E4)	7	7	11
Entrevistado 1 (E1)	2	4	6
Entrevistado 2 (E2)	2	4	5
Entrevistado 5 (E5)	0	5	5
Entrevistado 3 (E3)	2	2	2

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

Aproveitou-se a disponibilidade dos servidores com múltiplas designações para atuarem em mais de um contrato de serviços terceirizados, e que atendiam as outras demandas de seus setores. Foram assim, realizadas cinco entrevistas individuais, pois por atuarem em múltiplos contratos, os servidores entrevistados detinham mais experiência sobre os problemas e dificuldades enfrentados pelas equipes em que atuaram do que os designados para um contrato.

O roteiro das entrevistas consta no quadro 7 com as perguntas e objetivos de cada uma, contendo onze questões abertas que versam sobre o envolvimento com as equipes e atividades de Planejamento de Contratação e Gestão e Fiscalização de Contratos para identificar o nível de envolvimento dos servidores, seu conhecimento referente à base legal e dos procedimentos para realização das atividades assim como, das principais dificuldades enfrentadas.

O roteiro das entrevistas foi elaborado antecipadamente e de acordo com o andamento de cada entrevista, se incluiu mais questões ou se mudou a sequência de forma a aproveitar o maior detalhamento trazido e dar liberdade do entrevistado se expressar e compartilhar suas experiências vividas sobre a questão.

As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e transcritas para realizar sua análise conforme consta no Apêndice D. Todos os entrevistados assinaram o Termo

de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE do Apêndice C atestando a sua participação voluntária e autorização de uso das informações obtidas. O pesquisador deu ciência a cada entrevistado sobre a confidencialidade e garantia de anonimato das respostas e do seu direito de recusarem responder qualquer pergunta a qualquer momento.

Quadro 7: Roteiro das Entrevistas com os Servidores

Base legal, teórica, empírica	Perguntas do Roteiro	Objetivo
Sobre o servidor	1. Você participa ou participou de quantas equipes de PC e/ou GFC? 1a. Você é fiscal ou gestor de quantos contratos? 1b. Há quanto tempo você ocupa ou ocupou alguma função de planejamento, fiscal ou gestor?	Levantar se o servidor possui conhecimento de todas as suas designações e atividades atribuídas além do tempo que atua nas atividades de contratação de serviços terceirizados.
Sobre o grupo de trabalho	2. Quantos servidores trabalham na equipe de PC/GFC? quantos terceirizados ligados a este contrato (com dedicação de mão-de-obra)?	Levantar o nível de envolvimento do servidor com as equipes.
Art. 43. [...] Parágrafo único. a Administração deverá providenciar a qualificação do servidor para o desempenho das atribuições, conforme a natureza e complexidade do objeto, ou designar outro ...	3. Você possui conhecimento das leis e instruções para execução das tarefas de PC e GFC?	Levantar o conhecimento do entrevistado sobre a base legal para execução das tarefas.
Art. 22. [...] § 1º A equipe de Planejamento da Contratação é o conjunto de servidores, que reúnem as competências necessárias das etapas de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros. Art. 41. [...] § 2º Na indicação de servidor devem ser considerados a compatibilidade com as atribuições do cargo, a complexidade da fiscalização, o quantitativo de contratos por servidor e a sua capacidade.	4. Em sua equipe, os outros membros são capazes de realizarem as tarefas sem necessidade de buscar auxílio?	Levantar o conhecimento da equipe sobre a base legal para execução das tarefas.
... socialização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito e a partir da socialização do conhecimento tácito se gera o chamado Conhecimento Compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).	5. Algum servidor da equipe ou de outra equipe já compartilhou algum conhecimento/experiência relativa à solução de problemas?	Levantar se há compartilhamento do conhecimento entre os integrantes e equipes de forma a promover o aprendizado entre eles.
Sobre vivência do entrevistado	6. Qual a sua função e quais atividades você pratica no cumprimento da função? Pode me descrever o fluxo dessas atividades? Quais desses fluxos você considera os mais difíceis? E os mais importantes?	Identificar se o servidor possui conhecimento da base legal para execução das tarefas e sua importância.
A aprendizagem formal através de cursos e treinamentos que tende a ser intencional e planejados visando	7. Para executar essas tarefas você participou de alguma capacitação, treinamento, recebeu orientação de outros servidores, pesquisou por conta	Levantar o Conhecimento da base legal e compartilhamento do conhecimento

Base legal, teórica, empírica	Perguntas do Roteiro	Objetivo
desenvolvimento de competências (ANTONELLO; PANTOJA, 2010). A aprendizagem informal ocorre através das experiências práticas no próprio grupo de trabalho promovendo aprendizado na execução de atividades (FOX, 1997)	própria como fazê-las ou apenas replica as atividades que eram feitas?	
Sobre vivência do entrevistado	8. Há algum fluxo sobre como proceder para realizar as atividades necessárias?	Identificar a existência de algum registro com instruções sobre procedimentos para execução das tarefas
Sobre vivência do entrevistado	9. Qual a maior dificuldade enfrentada na sua função ou por sua equipe?	Identificar as dificuldades e problemas enfrentados para propor ações
Sobre vivência do entrevistado	10. Diante de sua participação nas tarefas na equipe de Planejamento da Contratação e/ou Gestão e Fiscalização dos Contratos, quais ações poderiam ser tomadas para ajudar no desenvolvimento das tarefas e/ou solução de problemas?	Obter sugestões para possíveis ações para mitigar as dificuldades e problemas.
Sobre vivência do entrevistado	11. Com os fluxos mapeados e detalhados, acredita que facilitaria a realização dos trabalhos necessários?	Identificar se o entrevistado reconhece o mapeamento de processos como uma ferramenta que possibilita melhorias.
<u>Anotações das observações do Pesquisador</u> Como foi a abordagem do pesquisador? Como o entrevistado se comportou?		

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Método de Análise de Dados Coletados

Os dados obtidos pelo pesquisador foram apresentados em forma de textos e a análise realizada mediante um método denominado Análise de Conteúdo que segundo Roesch (1999), visa elaborar inferências a partir de um texto classificando palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.

Para análise dos dados coletados foi utilizado o método de análise de conteúdo como definido por Bardin (1977, p. 37), isto é: “conjunto de técnicas de análises das comunicações” realizado em três diferentes fases: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na primeira fase, a pré-análise, se organizaram os documentos selecionados para análise que foram as atas das reuniões realizadas, as transcrições das entrevistas individuais e anotações do pesquisador atentando na categorização, para o cumprimento das regras de exaustividade, de representatividade, de homogeneidade e de pertinência recomendado por Bardin (1997).

As cinco entrevistas realizadas em campo com roteiro semiestruturado tiveram duração média de 27 minutos e suas transcrições na íntegra encontram-se no Apêndice D.

A fase de **Exploração do Material**, consistiu na interpretação das transcrições das respostas das entrevistas, identificando as ideias de cada resposta em cada entrevista com foco na relação das mesmas com a pergunta de pesquisa deste estudo. Por fim, do **tratamento dos resultados e interpretação**, obteve-se as categorias e subcategorias que emergiram durante a análise e foram ordenadas em uma matriz categorial.

Essa matriz categorial temática foi elaborada interpretando cada resposta destacando as ideias semelhantes e diferentes conforme os temas abordados no roteiro e consta no quadro 10 no próximo capítulo dos resultados. Mediante matriz categorial foi possível dar resposta para a pergunta central desta pesquisa e assim, obter elementos necessários para a construção do produto final, o guia de processos da IN05/2017 aplicada no *campus* Paracambi. Este guia oferece aos servidores do *campus* orientações fundamentais para realizarem as atividades referentes a contratação de serviços terceirizados no IFRJ - *campus* Paracambi e serve para realizar capacitação dos servidores que forem alocados para cumprimento da IN05/2017.

3.5 Limitações dos métodos de coleta de dados e de análise

Na revisão bibliográfica encontrou obstáculos no levantamento de autores e abordando a pesquisa-ação em órgãos públicos e a IN nº 05/2017 por ser uma normativa relativamente recente. Na pesquisa documental, se percebeu documentos institucionais não atualizados no período da coleta. Para mitigar esta limitação, foram contatados diretamente membros da gestão do *campus* para levantar deles a intenção e conteúdo das atualizações que cabia realizar.

Nas reuniões e as entrevistas, uma limitação vivida foi a falta de disponibilidade de tempo dos participantes e entrevistados, comportamento defensivo nas respostas que expunham ou envolviam outros servidores. Para superar esta limitação se agendou as reuniões antecipadamente e se apresentou detalhes da pesquisa e o termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE que informa o direito de preservar seu anonimato e de se recusar a responder qualquer pergunta, além de poder se retirar a qualquer momento da entrevista ou reunião. Para superar as limitações da coleta de dados se fez triangulação dessas fontes via documentos disponibilizados, entrevistas e mediante conversas informais e nas reuniões de trabalho.

Quanto à observação participante realizada pelo pesquisador que também atua como servidor lotado na Direção do *campus* examinado foi percebido que os sujeitos selecionados podem ter se inibido nos depoimentos. Para superar esta limitação o pesquisador se mostrou sempre receptivo aos receios dos sujeitos, praticou escuta atenta mesmo do implícito e, se mostrou transparente em sua comunicação com eles.

4. RESULTADOS EMPÍRICOS

A pesquisa de campo ocorreu entre os meses de julho de 2019 a fevereiro de 2020 através da observação participante do cotidiano, de reuniões de trabalho e de entrevistas individuais realizadas no IFRJ *campus* Paracambi.

As reuniões e entrevistas ocorreram nos próprios setores dos entrevistados visando deixá-los mais à vontade, apenas uma reunião, para a validação dos processos (R3) ocorreu na sala da Direção Geral. A lista com data e duração consta detalhada no quadro 8.

Quadro 8: Reuniões e Entrevistas realizadas, por data e duração

Entrevista	Data	Duração (min)
Reunião 1 - R1	15/08/2019	45:00
Reunião 2 – R2	23/08/2019	80:00
Reunião 3 – R3	18/09/2019	67:00
E1	10/02/2020	26:56
E2	11/02/2020	26:08
E3	11/02/2020	14:54
E4	13/02/2020	28:30
E5	20/02/2020	38:20
Dados empíricos	Total tempo	327 min ~5h30'

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

Os dados gerais dos servidores que participaram voluntariamente das entrevistas e reuniões, constam no quadro 9 compondo o **Perfil dos Servidores** com o tempo na instituição, do envolvimento com atividades relativas aos contratos de serviços terceirizados, sua responsabilidade por algum setor no *campus* Paracambi e formação acadêmica. Ainda, a sua capacitação específica em cursos sobre contratos de serviços terceirizados e em quantos contratos cada servidor está envolvido, seja com ou sem dedicação de mão-de-obra.

Quadro 9: Servidores por tempo em atividades com contratos terceirizados e na Instituição

Servidores ¹⁴	Tempo na Instituição	Tempo em atividades com contratos de serviço	Responsável por setor ¹⁵	Área da Formação acadêmica ¹⁶
E5	11 anos	8 anos	Não	Engenharias
E2	4 anos	4 anos	Não	Linguística, Letras e Artes
E4	4 anos	4 anos	Sim	Engenharias
Servidor 1 - S1	6 anos	3 anos	Sim	Ciências Exatas e da Terra
Servidor 2 - S2	3 anos	2 anos	Sim	Ciências Sociais Aplicadas
E1	3 anos	2 anos	Sim	Ciências Sociais Aplicadas
E3	3 anos	1 ano	Não	Ciências Exatas e da Terra

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

¹⁴ Os servidores de E1 a E5 foram entrevistados, os S1, S2, S3 foram servidores participantes das reuniões.

¹⁵ Representa se o servidor está ou não em cargo de chefia/coordenação. Não se identificou a coordenação porque diversos setores possuem apenas um servidor lotado na unidade.

¹⁶ Foi apresentado apenas a área de formação do servidor visto que muitos possuem formação distinta o que levaria identificação destes.

4.1 Resultado da Análise de Conteúdo Categorical

As reuniões e entrevistas foram transcritas e interpretadas pelo método de análise de conteúdo categorial identificando as ideias centrais das respostas transcritas conforme se detalha no Apêndice E. Assim, foi possível elaborar categorias e subcategorias englobando as ideias das transcrições para responder à pergunta de pesquisa com base nas evidências do campo. No quadro 10 se apresentam as quatro categorias e onze respectivas subcategorias criadas através da análise de conteúdo para responder à questão central desta pesquisa com trechos para ilustrar.

Quadro 10: Matriz de Categorias e Subcategorias com ilustração de trechos das entrevistas

Categoria (quatro)		Subcategorias (onze)		Trechos ilustrativos das entrevistas
1ª	Envolvimento do servidor nos contratos de serviços terceirizados.	1.1	Tempo de experiência na contratação de serviços	"...fiscalização, aproximadamente 4 anos." (E2) "...juntando o planejamento e fiscalização, 14 meses." (E3)
		1.2	Experiência vivida durante a transição da IN02/08 para IN nº05/2017.	"Como fiscal, há uns três anos como fiscal." (E4) "...fiscalização, aproximadamente 4 anos." (E2)
		1.3	Interação nas equipes	"Seis [anos?]na equipe de gestão e fiscalização e 8 [anos?] no planejamento da contratação." (E3) "...eu, de fato, só conhecia o gestor do contrato." (E1)
2ª	Domínio da legislação	2.1	Conhecimento prévio da Legislação	"Eu comecei a ter contato com as legislações específicas, a IN e tudo mais, no momento em que comecei a participar dessa etapa..." (E1)
		2.2	Capacitação constante	"...fiz cursos <i>In Company</i> que deu uma base [...] A capacitação é sempre constante..." (E4)
		2.3	Conhecimento disponível através de membros designados	"...Parte da equipe sim, era bem capacitada..." (E1) "...na equipe tinham 2 membros mais experiente..." (E3)
3ª	Transformação do conhecimento e aprendizagem	3.1	Socialização do conhecimento	"...não existe isso [...]. Cada equipe faz de uma maneira a sua fiscalização e gestão." (E4) "Sim, mas de forma não-estruturada." (E3)
		3.2	Externalização do conhecimento	"...A fiscalização faz um relatório e esse relatório é enviado para o gestor." (E4) "O fiscal administrativo é mais a questão documental, burocrática da coisa" (E4)
		3.3	Combinação do conhecimento	"Eu fiz de uma maneira, eu segui um roteiro que a própria IN fala, mas pode ser que falte alguma coisa no que eu fiz" (E4)
		3.4	Internalização do conhecimento	"...documentação é por mês então é só seguir o mesmo modelo..." (E1)
4ª	Oportunidades de melhorias	4.1	Baixa interação nas equipes	"...havia uma deficiência, eu acho que era na interação entre as equipes" (E1) "...incompatibilidade de horário..." (E2)
		4.2	Baixa participação de servidores com conhecimentos técnicos sobre o objeto	"Já na fiscalização, eram docentes de áreas técnicas, química, biologia que estavam atuando na fiscalização (análise de água). Então era muito difícil conseguir horários para que eles participassem também, então não houve tanta interação..." (E1) "...planejamento houveram momentos de bastante dúvidas [...] sobre a questão técnica da coisa" (E1)

Categoria (quatro)	Subcategorias (onze)	Trechos ilustrativos das entrevistas
		"...dificuldade sobre o objeto do contrato por ser uma coisa muito especializada..." (E4)
	4.3 Falta de capacitação dos servidores envolvidos nas equipes de PC e GFC	"... Na fiscalização houveram dúvidas naturalmente na rotina porque era uma coisa que eu nunca tinha feito." (E1) "...as capacitações [...] é muito importante até para desmistificar a fiscalização" (E4) "...a parte mais difícil é questão de punição da empresa porque para você fazer uma punição da empresa é uma coisa bem complexa." (E3)
	4.4 Falta de padronização de procedimentos e de definição de diretrizes para realização das atividades de PC e GFC	"...listagem de procedimento de documentações a serem conferidas..." (E1) "...esse mapeamento, é pra realmente uniformizar como eu falei, porque cada um fica na dúvida se faz de um jeito ou de outro" (E4) "...tendo diretriz, um parâmetro mínimo ali pra você seguir e uma linguagem que atenda e dialogue com os servidores" (E3)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas transcrições das entrevistas.

Na análise interpretativa as categorias foram elaboradas, descritas uma a uma e articuladas entre si buscando responder à questão de pesquisa, a saber: *Como mapear os processos de contratação de serviços terceirizados realizados pelos servidores envolvidos em atender a IN nº05/2017 de acordo com as especificidades do Campus promovendo a sua aprendizagem coletiva?*

Assim, com base nas categorias criadas a partir dos depoimentos, foi possível identificar ações para a criação do produto final, ou seja, uma cartilha com os processos da IN nº05/2017 mapeados, para ser usada como ferramenta para disseminação do conhecimento da IN nº05/2017.

Logo, as ações enumeradas de I a XII durante a descrição das quatro categorias que são articuladas entre si com suas respectivas subcategorias apresentam ações que viabilizam a obtenção da resposta à questão central da pesquisa.

1ª Categoria - Envolvimento do servidor nos contratos de serviços terceirizados

Para identificar o envolvimento dos servidores com as atividades de Planejamento da contratação e Gestão e Fiscalização dos contratos de serviços terceirizados, levantou-se os registros funcionais dos servidores designados para esta atividades, e nas entrevistas foi perguntado inicialmente aos servidores sobre sua participação nas atividades, seja no planejamento da contratação – PC ou na gestão e fiscalização do contrato – GFC, e saber se eles têm ciência das equipes que já participaram ou das que fazem parte atualmente.

Essas respostas confrontadas com os registros de designações permitiram identificar se os servidores estão envolvidos efetivamente em todos os contratos que lhes foram designados

como se mostra no quadro 11 com a lista dos servidores entrevistados, comparando os dados registrados das designações e os citados por eles.

Quadro 11: Relação de entrevistados por designações e tempo em contratos de serviço

Entrevistado	Registro das Designação para PC	Designação citada	Registro das Designação para GFC	Designação para GFC citados	Total de contratos designados	Tempo em atividades com contratos de serviço
E5	0	0	5	5	5	8 anos
E2	2	2	3	3	5	4 anos
E4	7	5	8	5	11	4 anos
E1	2	2	4	3	6	2 anos
E3	2	2	2	2	3	1 ano

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

No quadro 11 é apresentado separadamente as designações registradas para as atividades de Planejamento de Contratos - PC e comparando com a coluna seguinte, o reconhecimento dos servidores que receberam estas designações, ou seja, os servidores demonstraram terem ciência das designações que receberam.

Similarmente, as duas colunas seguintes tratam sobre as designações para a Gestão e Fiscalização de Contratos - GFC seguida com o total de contratos designados formalmente em que cada entrevistado se envolveu e o tempo de experiência que detinham.

É possível perceber no quadro a divergência nas designações para a GFC citadas pelos entrevistados 4 e 1 porém antes de realizar quaisquer apontamentos referentes ao envolvimento ou não dos servidores entrevistados, o pesquisador identificou que a divergência na resposta do entrevistado 1 ocorreu devido ao servidor ter sido formalmente designado para um contrato entretanto, a empresa rescindiu o contrato e assim, entrevistado nunca atuou efetivamente embora sua designação tenha ocorrido oficialmente. Quanto a divergência nos dados do entrevistado 4 ocorreu devido a ter sido formalmente designado para estes contratos, porém ainda não se fez a assinatura do mesmo entre as partes, o IFRJ *campus* Paracambi e a empresa contratada. Porém, o entrevistado reconheceu estar ciente de suas designações visto seu comentário no decorrer da entrevista “...hoje a gente tem gente com cinco contratos [*citando o próprio entrevistado*] e com certeza vai ter mais que é meu caso” (E4).

Assim, foi possível observar que para estes servidores entrevistados, mesmo estando envolvidos com múltiplas atividades inerentes à contratação de serviços terceirizados, seja no PC ou na GFC, manifestaram ter envolvimento com as atividades porém, não se pode afirmar que todos os servidores designados estão de fato envolvidos com as atividades que lhes foram designadas.

Conforme os relatos dos servidores E1 e E5 é necessário contar com a colaboração dos servidores designados para as equipes ao interagirem com os demais membros das equipes para possibilitar o compartilhamento das informações para realização das atividades

Devido as designações ocorrerem de forma unilateral pela Administração, para sua efetiva execução é necessário às chefias: **(I) contar com a colaboração dos servidores designados** para que estes possam efetivamente se engajar de forma produtiva e interajam com os membros das equipes. Representa a vontade do servidor em ser um membro efetivo da equipe possibilitando o compartilhamento das informações e realizações das atividades de forma conjunta, como se ilustra:

“eu notei que havia uma deficiência, eu acho que era na interação entre as equipes” (E1)

“Acho que tem que estar sempre ligado, o fiscal com o gestor, com o suplente, eu acho que essas equipes têm que ter reuniões principalmente quando o contrato começa a funcionar, tem que ter reuniões frequentes para que a instituição não saia perdendo” (E5)

Para verificar este envolvimento outros três pontos foram identificados e classificados como subcategoria: (1) Tempo de experiência na contratação de serviços; (2) Experiência durante a transição da IN02 para IN05; (3) Envolvimento com as equipes de contratos de serviços terceirizados

1.1 Subcategoria - Tempo de experiência na contratação de serviços

Embora a IN nº05/2017 seja uma normativa relativamente recente que trouxe alterações para a contratação de serviços terceirizados, ter experiência nas atividades de gestão e fiscalização traz maturidade e autonomia para a realização das atividades nas equipes, por exemplo:

.”...nos contratos que eu participo, algumas coisas eu oriento, mas dentro da experiência que eu tive dentro desses três anos” (E4)

Esses servidores contribuem na realização das atividades de suas equipes devido a sua experiência interagindo com os servidores menos experientes, como no relato de E2:

“É, eles [servidores inexperientes] têm um pouco de dúvidas, não sei te responder se eles têm capacitação, mas mesmo tendo capacitação eles possuem bastante dúvida.

(Entrevistador) E os mais velhos [servidores mais experientes] acabam interagindo, no caso, com eles. Sim, acabam ainda.

Nesse contexto, ao **(II) compartilhar os conhecimentos dos servidores mais experientes com os demais servidores menos experientes** interagindo com eles, seja orientando ou realizando as atividades em conjunto, os experientes promovem a disseminação do conhecimento.

Assim também foi revelado em uma das equipes que todos os membros, titulares e suplentes, realizam as atividades em conjunto.

“... tem um caso que a equipe mesmo sendo suplente e titular, todos atuam, todos se propõem a atuar.” (E4)

Este depoimento corrobora com o que foi observado durante o período de pesquisa de campo relatado durante as duas primeiras reuniões (R1 e R2).

Um dos problemas relatados pelos coordenadores foi que quase todos os servidores não possuem conhecimentos sobre o que deve ser feito ficando eles na dependência de receberem orientações da Coordenação de Contratos – CoCC ou do gestor do contrato embora existam exceções que se mostram capazes de iniciar e terminar as tarefas que lhes são delegadas e auxiliar os demais membros.

Em razão do tempo de experiência com contratos seria apropriado promover uma transição para que os servidores que atuaram com a antiga legislação se atualizem com a normativa vigente IN05/2017.

1.2 Subcategoria - Experiência durante a transição da IN02/08 para IN n°05/2017

Identificar esta experiência é necessário para que não implique em descumprimento da IN n°05/2017, pois ao não se adaptarem aos procedimentos da IN n°05/2017, o servidor poderá manter procedimentos conforme a IN02/08. Parece, pois necessário capacitar os servidores para atualizá-los e não haver equívocos visto que é possível manter procedimentos diferentes respeitando ambas as IN's como reconheceu E4:

“É assim, se ele foi feito na IN05 ele vai ser nos moldes da 05 mas se ele foi feito na 02, existe uma previsão na 05 que ele permanece na 02.”
(E4)

Ou seja, os contratos iniciados durante a vigência da IN02/08 devem permanecer conforme a antiga normativa enquanto o contrato estiver vigente podendo ainda, ser renovado conforme a mesma IN02/08. Já os contratos iniciados durante a vigência da IN n°05/2017 devem seguir essa normativa, assim, é possível haver contratos cada um obedecendo a uma dessas normativas.

Assim, **(III) envolver servidores que atuam em ambas as normativas e possuem conhecimentos das particularidades dessas normativas torna-se fonte de informação para distinguir os respectivos procedimentos** na realização do mapeamento dos processos.

Embora estes servidores sejam uma fonte de dados para o mapeamento dos processos são membros com conhecimentos a serem compartilhados com os demais integrantes das equipes, porém este compartilhamento pode ser comprometido conforme o nível de interação existente entre os membros.

1.3 Subcategoria - Interação nas equipes

(IV) Envolver os membros durante as atividades reflete no aumento da interação nas equipes sendo identificado através dos servidores entrevistados diferentes relações de interação. Este envolvimento pode originar no próprio servidor que busca aumentar sua interação nas atividades quanto nos demais ao estimular o envolvimento de outros servidores na realização conjunta das atividades. Os entrevistados detalharam a formação das equipes, o que indica que houve contato entre os membros, conforme E3:

"Seis na equipe de gestão e fiscalização e 8 no planejamento da contratação." (E3)

No entanto, também houve relatos de interação inexistente entre os membros envolvidos:

"...eu, de fato só conhecia o gestor do contrato." (E1)

"Eu participei de um planejamento mais efetivamente [...] Fizemos praticamente em três pessoas". (E4)

Conforme o relatado de E4, através da observação participante foi possível identificar equipes que atuaram com quantitativo muito reduzido devido a não participação de membros das equipes.

Esta falta de interação nas equipes foi apontada nas reuniões como um dificultador para execução das tarefas pois com a ausência dos membros que não compareciam as reuniões agendadas não se atingia o quórum mínimo para tomadas de decisões do grupo (50%), acarretando na remarcação das reuniões. Gerava-se então, redução dos prazos para cumprimento das tarefas chegando-se até o não cumprimento dos prazos para conclusão da primeira fase da IN nº05/2017 o que por sua vez, elevava consideravelmente os prazos para conclusão de uma contratação conforme relatado na reunião.

“...a falta de assiduidade devida, o que implicava na falta de quórum para realização das reuniões e constantes atrasos no desenvolvimento do Planejamento.” (Servidor 1)

Assim, o não envolvimento do servidor nas atividades de contratação de serviços terceirizados para os entrevistados, impacta não só nos prazos para conclusão, mas também no domínio da legislação vigente que estes servidores acabam não adquirindo por não se envolverem nas atividades.

2ª Categoria - Domínio da Legislação

A segunda categoria apresenta o nível de conhecimento que os membros das equipes, seja de PC ou GFC e da legislação. Esta categoria foi detalhada em três subcategorias que versam sobre (i) o conhecimento prévio dos servidores, (ii) a capacitação constante e (iii) o conhecimento disponível às equipes através dos servidores mais experientes.

2.1 Subcategoria - Conhecimento Prévio da Legislação

Como já apresentado, existem servidores já capacitados para PC e GFC, porém outros sequer tiveram contato com este tema. Considerando que no *campus* Paracambi os docentes não atuavam nas contratações de serviços até o início da utilização da IN nº05/2017, todos esses membros docentes não possuíam conhecimentos prévios para estas atividades. Como revelou um docente durante a reunião do piloto desta pesquisa em que declarou, *“desculpe minha ignorância porque caí de paraquedas aqui e não entendo nada disso...”*. Esta fala, conforme o que foi observado durante toda a pesquisa de campo, representa o grupo formado por 14 docentes que nunca haviam atuado nestas atividades e sequer tinham conhecimento sobre a legislação.

Já os servidores TAE podem ter realizado curso de capacitação sobre fiscalização de contratos devido a exigência de capacitação para progressão por capacitação prevista no plano de carreira da categoria, e devido já ter sido ofertado no *campus* cursos *In Company* sobre o tema conforme relatado por E3. Entretanto, parece que os servidores TAEs obtinham conhecimento prévio sobre o tema apenas para atingirem a carga horária necessária e não para atuar nesta área.

“Eu já pesquisei por conta própria, até por questões de cursos voltados a nossa progressão por capacitação [...] E aqui na escola teve um período que era oferecido curso In Company e eu já fiz um ou dois cursos In Company também em fiscalização de contratos” (E3)

Servidores como E4 que atuavam na GFC efetivamente utilizavam os cursos para se capacitarem para melhoria de suas tarefas:

“Eu realmente comecei replicando o que os outros faziam [...] mas com os cursos, eles abriram a mente para umas coisas novas e eles tiravam dúvidas sobre os próprios procedimentos, a gente tirava dúvidas com o professor se aquilo estava correto ou não e a gente mudava uma coisa ou outra” (E4)

Enquanto outros servidores parece que realizavam os cursos para obterem carga horária para suas progressões por capacitação pois, quando designados, não sentem confiança para executarem as atividades de PC e GFC sendo necessário um acompanhamento de servidores mais experientes durante a prática fornecendo-lhes *feedback* das atividades realizadas como relatou E2 ao comparar seu aprendizado prático com o teórico:

“Claro que a parte prática foi muito mais proveitosa do que a teórica né [...]a gente sem saber na prática, não tinha o que perguntar.” (E2)

Apenas um entrevistado relatou não ter tido nenhum conhecimento prévio sobre o assunto:

“Eu comecei a ter contato com as legislações específicas, a IN e tudo mais, no momento em que comecei a participar dessa etapa...” (E1)

Assim, deter conhecimento prévio sobre a legislação antes de serem designados conforme a IN nº05/2017 indica que para os entrevistados **(V) atuar nas atividades de GFC ao se capacitar permite melhorar suas práticas juntando o conhecimento prático com o teórico** e que **(VI) capacitar sem associar o conhecimento prático não capacita o servidor a atuar de forma autônoma** pois ao serem devidamente designados não se sentem confortáveis para assumirem as atribuições destinadas a eles e solicitam nova capacitação para reciclagem de seus conhecimentos. O reconhecimento dos entrevistados da ausência ou da necessidade de se atualizar nas IN05 revelou uma esperada capacitação constante para eles saberem agir.

2.2 Subcategoria - Capacitação constante

Se revelou entre os entrevistados a importância de buscar a capacitação constantemente mediante cursos e também, através da prática, pois para eles, as dúvidas surgem com a prática e na ausência desta, não há o que ser questionado, como relatado:

“...mas a gente sem saber na prática, não tinha o que perguntar. A gente ficava só com o que o professor fala.” (E2)

Ainda, na ausência de cursos ofertados presencialmente há também a possibilidade de atualização pelo próprio servidor através de cursos online ou, por leituras de materiais atualizados:

“...eu já conhecia por qualificação pessoal e quando fui nomeado eu dei uma relembração nas leis.” (E3)

Os entrevistados reconhecem a importância e necessidade de **(VII) promover capacitação constante dando orientações práticas para realização das atividades** mesmo informalmente organizada internamente e sem a presença de um especialista palestrando sobre o tema:

“...seria interessante se houvesse mais capacitações e até mesmo que fosse uma explicação interna [...] para poder mostrar na prática. Porque a teoria já é muito densa na IN [...] mostrando na prática ia ser muito mais tranquilo...” (E1)

Logo, parecem reconhecer conhecimento sendo gerado não só formalmente, mas também informalmente no fazer cotidiano pelos servidores que atuam nos contratos.

2.3 Subcategoria - Conhecimento disponível através de membros designados

Durante as entrevistas e nas reuniões foi possível identificar membros nas equipes de PC e GFC com experiência e capacidade para execução das atividades como o relato do E3, *“...na equipe tinham 2 membros mais experiente...”*.

Ainda, foi apontado a necessidade de haver pessoas com conhecimento do objeto do contrato, não apenas dos trâmites legais para cumprimento da legislação:

“...eu acho que todos os contratos deveriam ser dado e colocar pessoas que tenha um certo conhecimento do objetivo e da finalidade do contrato.” (E5)

Assim, uma equipe deter o conhecimento técnico e administrativo necessário para realização das atribuições legais e técnicas referente ao PC e GFC, viabiliza obter um resultado eficaz nestas atividades. Os entrevistados apontaram a necessidade de **(VIII) identificar membros experientes nas equipes**, seja no conhecimento técnico ou administrativo.

Destarte, se tornou possível identificar mais uma categoria de análise que abrange a utilização deste conhecimento existente nas equipes transformando-o e promovendo a aprendizagem nas equipes.

3ª Categoria - Transformação do conhecimento e a aprendizagem

Foi possível identificar conhecimento diferenciado concentrado em poucos membros das equipes e assim, experientes laboravam com inexperientes.

Esta categoria engloba a perspectiva dos entrevistados sobre o compartilhamento desses conhecimentos diferentes e como promover aprendizagem dividindo em quatro subcategorias: (i) Socialização; (ii) Externalização; (iii) Combinação e (iv) Internalização do conhecimento.

3.1 Subcategoria - Socialização do conhecimento

Os entrevistados afirmam haver compartilhamento de experiências entre indivíduos e equipes, porém ainda de forma não estruturada.

“Então você vai, procura uma pessoa e ela dá opinião dela de uma forma não estruturada, não... não organizada.” (E3)

Segundo E3, a pessoa procurada apresenta sua opinião e não uma ponderação legal embasada em lei, o que traz riscos à realização das atividades pois pode ocorrer uma indução à realização de algo ilegal, mesmo não havendo intenção.

No entanto, E2 e E4 afirmam dar orientações conforme sua experiência aos membros da equipe em que eles participam:

“...a gente faz as reuniões com as equipes onde a maioria das vezes os titulares têm menos experiência que os suplentes, então os suplentes acabam orientando os titulares para que seja tudo feito dentro da legalidade. Quando são outras equipes, a gente também costuma ajudar e ser ajudado” (E2)

“...nos contratos que eu participo, algumas coisas eu oriento, mas dentro da experiência que eu tive dentro desses três anos.” (E4)

Ao ser questionado sobre o compartilhamento entre outras equipes o mesmo entrevistado E4 foi resolutivo confirmando não haver esse compartilhamento:

“Não há. isso aí não, não existe isso. Cada equipe faz de uma maneira a sua fiscalização e gestão...” (E4)

Embora tenha sido relatado por um entrevistado que não há compartilhamento entre equipes, há o compartilhamento interno nas equipes embora não tenha sido relatado em todas

as equipes. Assim, **(IX) compartilhar o conhecimento interno nas equipes** foi uma ação relatada pelos entrevistados.

O compartilhamento do conhecimento pode ocorrer enquanto o mais experiente expõe seu conhecimento aos menos experientes no momento da conversa, porém, ao registrar o conhecimento externalizado em documentos possibilita a consulta futura.

3.2 Subcategoria - Externalização do Conhecimento

Nesta subcategoria se engloba o reconhecimento da importância indicada pelos entrevistados sobre expor o conhecimento gerando registros para consultas e orientações.

No entanto, um dos entrevistados relatou não ter disponibilidade para elaborar um documento descrevendo os procedimentos necessários para execução de suas atribuições:

“Esse é o ideal, mas eu não fiz, porque a grande dificuldade é o número de contratos que eu tenho que gera [para mim] uma sobrecarga.” (E4)

Os cinco entrevistados entendem que em havendo registros que padronizem os procedimentos necessários para cumprimentos das atribuições se tornaria a realização das atividades de PC e GFC mais fácil e se evitaria a simples repetição de ações realizadas anteriormente.

“É difícil não ter um molde, eu estava seguindo o que a pessoa fez [...] seria interessante se houvesse algum tipo de listagem de procedimento de documentações a serem conferidas, algo do tipo...” (E1)

Desta forma, é possível identificar a importância para os entrevistados de **(X) externalizar o conhecimento dos servidores mais experientes e padronizar os procedimentos** das atividades necessárias para realização das atividades.

Ainda, para realização da padronização é possível analisar outros documentos e compará-los com o que é realizado no *campus* a fim de identificar oportunidades de melhorias.

3.3 Subcategoria - Combinação do conhecimento

Esta subcategoria se refere a utilização de conhecimentos já externalizados com outros conhecimentos também externalizados, como o que foi apresentado por um dos entrevistados.

“pesquisando a gente acaba encontrando alguns fluxos no site do comprasnet [...] eu não consegui entender muita coisa porque são fluxos muito extensos e genéricos, então eu acho interessante esse trabalho que ele pode traduzir um pouco, trazer para nossa realidade...” (E3)

Assim, para o entrevistado os fluxos disponibilizados no *site* comprasnet são genéricos e extensos, possuem detalhamentos não aplicáveis no *campus* tornando-os de difícil entendimento aos servidores que não possuem capacitação técnica na área de processos.

Nesse sentido, o servidor E3 apresentou a possibilidade de **(XI) adaptar documentos já existentes à especificidade do *campus*** tornando estes documentos mais práticos facilitando o entendimento dos servidores envolvidos.

Com procedimentos padronizados, registrados e de fácil entendimento dos servidores, é possível promover a interpretação do conhecimento registrado e assim, gerando o próprio conhecimento do servidor.

3.4 Subcategoria - Internalização do Conhecimento

Por fim, esta última subcategoria referente à transformação do conhecimento e aprendizagem é a internalização do conhecimento identificado nas falas de três servidores que citam explicitamente que realizam as atividades conforme um modelo e assim, internalizam o conhecimento desta atividade baseado no que executam.

“... eu segui nos moldes como já estava sendo feita porque já havia uma pasta de vários meses. Como esta documentação é por mês então é só seguir o mesmo modelo.” (E1)

Contudo, os documentos utilizados para obter o conhecimento sobre como realizar as atividades foram os documentos referentes aos meses anteriores realizados pela fiscal anterior. Assim, replica-se apenas o que já foi realizado sem ter base legal para execução das tarefas.

Já outro servidor relatou seguir as exigências determinadas pela IN nº05/2017, porém, como a legislação é genérica, não sabe se o que foi executado por ele atende às especificidades do *campus*.

“Eu fiz de uma maneira, eu segui um roteiro que a própria IN fala, mas pode ser que falte alguma coisa no que eu fiz.” (E5)

Outro relato dado por um terceiro entrevistado demonstra a preocupação de realizar suas atividades conforme as regras e obrigações que efetivamente devem ser aplicadas ao contrato.

“Só que eu nunca lembro de cabeça, mas eu consulto o edital pra poder relembra.” (E3)

Visto que o contrato é gerado com base no edital que contém as obrigações de ambas as partes, contratante e contratada, percebe-se a atenção do entrevistado em agir conforme as regras do contrato. Porém, este edital é elaborado pela equipe de PC e, como é notório a utilização de outros documentos anteriores como modelo, as especificidades do contrato em

questão podem não terem sido contempladas no edital atual ou até mesmo conter especificidades do contrato anterior que não são aplicáveis no contrato atual.

Destarte, os entrevistados E3 e E4 relataram que é necessário **(XII) Registrar procedimentos contendo orientações claras para execução das tarefas** sobre como proceder para executarem as atividades com eficiência e sem gerar dúvidas, inclusive com orientações sobre as especificidades dos contratos de serviços do *campus*

“...fazer um fluxo menos técnico, com a linguagem menos técnica que realmente dialogue com os servidores... É a própria questão do redesenho, a gente pode estar fazendo de um jeito hoje que não é o melhor, não é eficiente... um dos princípios nossos que regem a administração pública é a eficiência que não necessariamente a gente está seguindo.” (E3)

“...esse mapeamento, é pra realmente uniformizar como eu falei, porque cada um fica na dúvida se faz de um jeito ou de outro... para que você não tenha que descobrir como fazer e se é que está fazendo certo” (E4)

Neste contexto de promover o aprendizado sobre o tema em questão através da pesquisa-ação, foi levantado junto aos participantes quais seriam as propostas para superar as dificuldades encontradas para utilização da IN nº05/2017.

4ª Categoria – Oportunidades percebidas de melhorias

Comparando os relatos dos entrevistados, das reuniões e com o que foi observado durante a pesquisa de campo, foi possível identificar oportunidades de realizar melhorias mediante o depoimento dos entrevistados.

Esta última categoria, resulta das respostas obtidas dos participantes visando obter sugestões de melhorias e identificar ações que possibilite sanar as dificuldades apontadas pelos servidores envolvidos. Esses apontamentos foram listados de 1 a 4 como subcategorias que emergiram da interpretação do conteúdo das entrevistas.

Desde o início das atividades das equipes de PC e GFC se relataram quatro dificuldades:

4.1 Subcategoria - baixa interação nas equipes

Para ilustrar o não envolvimento dos servidores nas reuniões e atividades das equipes.

“...havia uma deficiência, eu acho que era na interação entre as equipes” (E1)

Esta baixa interação gerava a continuação das atividades com um quantitativo reduzido de participantes efetivos nas reuniões visto que os servidores não se envolviam nas atividades, o que sobrecarregava os servidores que efetivamente atuavam.

Uma dificuldade também apontada pelos entrevistados foi a falta de membros com conhecimentos técnicos sobre o objeto gerando a segunda subcategoria.

4.2 Subcategoria - baixa participação de servidores com conhecimentos técnicos sobre o objeto.

Os diretores do *campus* ao designarem os servidores para as equipes de PC e GFC buscavam envolver servidores com conhecimento técnico sobre o objeto, principalmente servidores do corpo docente que possuem especializações em diversas áreas. Porém, como observado houve poucas participações dos servidores docentes devido ao conflito de horários com suas atividades acadêmicas.

“Já na fiscalização, eram docentes de áreas técnicas, química, biologia que estavam atuando na fiscalização (análise de água). Então era muito difícil conseguir horários para que eles participassem também, então não houve tanta interação...” (E1)

Outra dificuldade relatada, gerou a 3ª subcategoria a falta de capacitação dos servidores designados para atuarem nas equipes de PC e GFC.

4.3 Subcategoria - falta de capacitação dos servidores envolvidos nas equipes de PC e GFC

Como observado, os servidores TAE designados possuíam capacitação, mas não se sentiam aptos para assumirem as atribuições nas equipes e, os servidores docentes reconheceram que nunca atuaram nestas demandas.

Assim, para os entrevistados se faz necessário capacitação constante sobre o tema, e um acompanhamento prático dos servidores envolvidos para dirimir dúvidas que surgem durante a execução das tarefas inclusive para desmistificar a fiscalização.

“... Na fiscalização houveram dúvidas naturalmente na rotina porque era uma coisa que eu nunca tinha feito.” (E1)

“...as capacitações [...] é muito importante até para desmistificar a fiscalização” (E4)

Ainda, revelado pelos entrevistados e observado no campo através da observação participante, gerou a quarta subcategoria.

4.4 Subcategoria - falta de padronização de procedimentos e de definição de diretrizes para realização das atividades de PC e GFC

Ao padronizar os procedimentos, haveria segundo os entrevistados uma uniformização e os servidores entendem que facilitará que todos operem com um mesmo padrão.

"...esse mapeamento, é pra realmente uniformizar como eu falei, porque cada um fica na dúvida se faz de um jeito ou de outro" (E4)

"Nós já estamos com necessidade de prorrogar alguns contratos e cada um está fazendo de um jeito." (E4)

Além da padronização, a definição das diretrizes que envolvem todo o processo de contratação de serviços terceirizados, desde a designação de servidores para não provocar sua sobrecarga, passando pelas diretrizes para aplicação de punições às empresas contratadas e até como prorrogar um contrato que está para findar.

"... a gente pode estar fazendo de um jeito hoje que não é o melhor, não é eficiente." (E3)

"...a parte mais difícil é questão de punição da empresa porque para você fazer uma punição da empresa é uma coisa bem complexa." (E3)

"E também a questão de acumular contratos em uma só pessoa, aliás isso contraria a própria IN." (E4)

Para os entrevistados a criação da Coordenação de Contratos e Convênios foi uma ação importante da atual gestão, entretanto é necessário padronizar as atividades dos fiscais e gestores.

"...então essa criação dessa coordenação a gente espera, como fiscais e gestores, que eles padronizem certos entendimentos para estabelecerem no campus como é que deve ser a fiscalização e gestão dos contratos em determinadas situações." (E4)

Portanto, estas categorias e subcategorias descritas acima, permitem responder à pergunta de pesquisa: *"Como mapear os processos de contratação de serviços terceirizados realizados pelos servidores envolvidos em atender a IN nº05/2017 de acordo com as especificidades do Campus promovendo a sua aprendizagem coletiva?"*, mediante as **ações indicadas** pelos entrevistados, que são:

(I) contar com a colaboração dos servidores designados;

(II) compartilhar os conhecimentos dos servidores mais experientes com os demais servidores menos experientes;

(III) envolver servidores que atuam em ambas as normativas e possuem conhecimentos das particularidades dessas normativas tornando-se fonte de informação para a diferenciação dos procedimentos;

(IV) envolver os membros durante as atividades;

(V) atuar nas atividades de GFC ao se capacitar permite melhorar suas práticas juntando o conhecimento prático com o teórico;

(VI) capacitar associando o conhecimento prático habilita o servidor para atuar de forma autônoma;

(VII) promover capacitação constante com orientações práticas;

(VIII) identificar membros experientes nas equipes;

(IX) compartilhar o conhecimento interno nas equipes;

(X) externalizar o conhecimento dos servidores mais experientes e padronizar os procedimentos;

(XI) adaptar documentos já existentes à especificidade do *campus*;

(XII) Registrar procedimentos contendo orientações claras para execução das tarefas.

Destarte, mapear **de forma participativa** os processos de contratação de serviços terceirizados junto aos servidores envolvidos mediante pesquisa-ação permitiu evidenciar as especificidades do campus Paracambi, elaborar fluxos de atividades praticadas, reconhecer aprendizagem informal produzida com base no compartilhamento de vivências entre os mais experientes e inexperientes designados para compor as equipes incumbidas no cumprimento da IN05/2017.

Através do envolvimento e colaboração dos servidores designados foi possível identificar aqueles mais experientes que atuam a tempo com processos e possuem conhecimentos referentes às IN02/08 e IN nº05/2017, com isso, pôde-se obter detalhamento dos procedimentos enfatizando o que mudou na prática para que todos os detalhes sejam devidamente contemplados durante a padronização e mapeamento dos processos. Assim, envolvendo os servidores designados e compartilhando o conhecimento dos mais experientes foi possível registrar como ocorrem os procedimentos das atividades nas equipes.

A importância do conhecimento dos servidores referente à legislação permitiu identificar grupo com conhecimentos que devem ser disseminados, grupo que pode absorver e complementar o conhecimento pré-existente e, por último, um grupo que não possui entendimento da legislação necessitando do conhecimento tanto teórico como prático.

Assim, foi identificado que além dos catorze docentes que nunca atuaram nas atividades de contratação de serviços terceirizados, apenas um servidor TAE não possuía conhecimento prévio da legislação. Ademais, os servidores que se capacitaram e não atuavam anteriormente nas equipes não se reconheciam aptos para realização das atividades por não terem o conhecimento prático e assim evitavam expor seus conhecimentos.

Estes servidores que não se sentem aptos para participarem das equipes de PC e GFC, foram identificados como alvo de capacitação constante com exemplos práticos sobre como realizarem as atividades, pois estes servidores já possuem o conhecimento teórico e necessitam do conhecimento prático que pode ser estimulado por ações na Coordenação de Contratos e Convênios em conjunto com os servidores mais experientes utilizando como ferramenta os processos mapeados que poderão ser usados para orientá-los sobre o que fazer, como fazer e quando fazer as atividades necessária na prática.

Logo, foi possível identificar que promovendo ações que favoreçam o compartilhamento do conhecimento de alguns servidores aos demais envolvidos, em um ambiente propício onde exista a colaboração dos participantes, é possível promover a capacitação dos envolvidos e concomitantemente, observar e registrar as informações, permitindo mapear os processos conforme as informações transmitidas, desenhá-los e atualizá-los conforme reconheça a necessidade de modificações.

Durante o período da pesquisa participativa foi possível identificar a transformação do conhecimento com as interações das equipes ao socializarem os conhecimentos dos seus membros através de conversas e realizações de atividades em conjunto e assim, viabilizou os registros dos procedimentos e a combinação com documentos já elaborados. A externalização do conhecimento foi essencial para a descrição e padronização dos procedimentos, principalmente daqueles relatados como de maior dificuldade pelos entrevistados.

A fase de PC e a formação das equipes de GFC, por ser uma novidade aos servidores e liderada inicialmente por dois servidores que atuavam juntos com os mesmos entendimentos da legislação, foi possível identificar similaridades nas atividades de diferentes equipes. Assim, se possibilitou mapear os processos e desenhá-los tal como ocorrem no *campus* (processo *As Is*) e registrados no Apêndice B.

Já na fase de GFC, não foi possível elaborar um processo *As Is* para análise e posterior modificações, pois cada equipe procede de formas distintas na realização das mesmas atividades. Assim, se buscou reconhecer os procedimentos realizados pelas equipes e já definindo os processos de forma padronizada a fim de atender a todas as equipes respeitando

as especificidades. Desta forma, ocorreu a discussão e análise dos procedimentos e posteriormente o mapeamento de processo já na forma *To Be*.

Posteriormente, os servidores identificaram dificuldades enfrentadas e, ações que com a utilização do guia elaborado viabilizará a promoção de capacitações internas para os servidores designados com a padronização das atividades.

Ainda, por se tratar de uma pesquisa-ação, foi questionado aos entrevistados no final das entrevistas os principais problemas e as possíveis ações que poderiam ajudar no desenvolvimento das atividades de PC e GFC para complementar os resultados obtidos após a análise de conteúdo adicionando o que os servidores indicam como problemas e dificuldades a serem sanadas. Assim, foi possível detalhar quatro subcategorias dentro da categoria 4 que emergiram da interpretação do conteúdo das entrevistas, a saber: (4.1) baixa interação nas equipes; (4.2) baixa participação de servidores com conhecimentos técnicos sobre o objeto; (4.3) falta de capacitação dos servidores envolvidos nas equipes de PC e GFC; e (4.4) falta de padronização de procedimentos e de definição de diretrizes para realização das atividades de PC e GFC.

Assim, deve-se: **(i) promover ações para melhorar a interação nas equipes** e entre as próprias equipes para solução da demanda contando com a colaboração de servidores com conhecimentos técnicos, práticos e administrativos e em atendimento à segunda ponderação, **(ii) estimular a participação de servidores com conhecimentos técnicos sobre o objeto**.

Considerando a terceira dificuldade apontada, é possível **(iii) viabilizar cursos de capacitação** promovendo junto a CoCC capacitação prática e constante envolvendo os servidores mais experientes para tratamento de demandas que surgem em que todas as equipes estejam sujeitas.

A quarta dificuldade apontada, **(iv) padronizar procedimentos e definir diretrizes para realização das atividades de PC e GFC**, já foi identificada através da análise de conteúdo e visa o atendimento através do mapeamento de processos proposto como um guia de processos para atendimento da IN nº05/2017.

Assim, foi explicitado que os entrevistados acreditam que ações de socialização do conhecimento promovido pela CoCC envolvendo os servidores mais experientes para darem suporte aos demais servidores envolvidos permitem disseminar o conhecimento no grupo e registrar os procedimentos, atualizando os processos existentes no guia, mapeando novos processos e padronizando-os além de disponibilizar através do guia de processo para

atendimento da IN nº05/2017 necessário para a orientação dos servidores e para a organização da instituição.

4.2 O Aprendizado Coletivo Alcançado no processo

O aprendizado coletivo obtido promovido durante o desenvolvimento desta pesquisa com a participação dos envolvidos e elaboração do Guia de Processos da IN nº05/2017 no processo de contratação de serviços terceirizados.

Segundo Souza-Silva e Schommer (2008) a melhor maneira de conhecer a prática é se engajando na mesma. Assim, como o pesquisador é servidor no *campus* em estudo e integrante do grupo de servidores designados para as equipes de PC e GFC evidenciou-se, através da observação participante, grupos de servidores engajados nas atividades das equipes enquanto outro grupo menos engajado e mais passivo atuam apenas quando são diretamente demandados e orientados como devem proceder.

Embora uma comunidade de prática seja caracterizada por um grupo que desenvolve um domínio do conhecimento de uma prática específica compartilhando experiências e solucionando problemas (WENGER; SNYDER, 2000), nem todos os grupos de servidores designados para as PC e GFC caracterizam uma CdP devido ao não engajamento em aprender ou partilhar os conhecimentos inerentes as atividades executadas pelas equipes. Contudo, existe um grupo reduzido entre os servidores designados que verdadeiramente caracteriza uma CdP.

O engajamento destes servidores permitiu o desenvolvimento desta pesquisa utilizando a pesquisa-ação para identificação das especificidades do *campus* Paracambi, na elaboração do Guia de Processos da IN nº05/2017 identificando problemas enfrentados e propor melhorias de forma coletiva.

Com as contribuições dos servidores entrevistados acrescido das observações realizadas durante o período de pesquisa de campo, foi possível compartilhar conhecimentos necessários para elaboração do Guia de Processos da IN nº05/2017 através da socialização, externalização e combinação do conhecimento dos servidores participantes. Assim, foi abordado o conhecimento à nível individual e coletivo e após a criação do Guia, ocorreu o aprendizado a nível organizacional onde foi apresentado os processos mapeados para orientação e consulta aos servidores.

O compartilhamento destes conhecimentos individuais e coletivos promoveu a aprendizagem informal, que segundo Fox (1997) proporcionou a aprendizagem na execução de

suas atividades. Assim, com o aprendizado gerando mudanças nas práticas e interações dos envolvidos caracterizou-se a aprendizagem coletiva na CdP promovida durante a presente pesquisa.

A ativa participação dos membros envolvidos propiciou a inserção deles na pesquisa, e gerou legitimidade promovendo tanto a produção do conhecimento sobre implantação de IN05/2017 como sua disseminação junto aos participantes.

O pesquisador, também servidor no campus examinado se envolveu de forma cooperativa não se restringindo a fazer um simples levantamento de dados ou relatórios, como recomendaram Prodanov e Freitas(2010). Destarte, como apontado por Thiollent (1998, p. 18), nesta Pesquisa-ação - PA houve explícita participação entre o pesquisador e os servidores implicados no fenômeno investigado, explicitaram-se prioridades dos problemas percebidos para implementar a IN05/2017 em busca de resolvê-los.

Assim, ocorreu um constante vai e vem entre as fases da PA determinado pela dinâmica das interações com a situação pesquisada. Thiollent (1997) distingue **quatro fases de desenvolvimento**: 1ª Exploratória, 2ª Pesquisa Aprofundada, 3ª Ação e 4ª Avaliação.

Na **Fase Exploratória** os pesquisadores e os participantes, começaram a descobrir o campo de pesquisa, quem são os interessados, suas expectativas e a identificar os problemas prioritários, seus atores, capacidade e tipos de ações viáveis para realizar mudança requerida. Como o pesquisador é servidor do campus estudado já tinha conhecimento prévio dos problemas enfrentados para a contratação de serviços terceirizados e diante dos relatos durante a realização de uma reunião para desenvolvimento do piloto desta pesquisa, foi possível alinhar entre os participantes e pesquisador os objetivos da pesquisa, as pessoas envolvidas, como usar os resultados do conhecimento produzido, e quais ações promoverão a mudança requerida para implementação da IN nº05/2017. Com isso, foi possível aproximar o diagnóstico inicial com os diversos pontos de vista dos servidores envolvidos permitindo uma construção coletiva do diagnóstico.

Esse trabalho prévio de alinhamento entre o pesquisador e os participantes foi essencial, como aponta Thiollent (2009), e permitiu conscientizar os participantes acerca da dimensão da pesquisa, sem gerar falsas expectativas, pois os próprios envolvidos desconheciam a proporção dos problemas envolvidos na pesquisa. Neste sentido, como recomendaram Gonçalves *et al* (2004) foi possível criar um ambiente com clima laboral favorável e de confiança para estimular a participação de todos e proporcionar condições de mudanças assim se facilitou o aprender e

pensar ao longo do processo da pesquisa, se constituindo assim como um instrumento de aprendizagem e transformação da realidade individual e grupal por ter influenciado as opiniões uns dos outros ao refletirem sobre as discussões realizadas para adoção plena da IN nº05/2017.

Destarte, pela reflexão obtém-se um diagnóstico ligado ao processo de aprendizagem dos envolvidos levando-os a propor soluções para adversidades percebidas (THIOLLENT, 2011). A reflexão segundo apontara Tripp (2005), foi apresentada como uma fase distinta no ciclo da pesquisa-ação, pois ocorreu continuamente e concomitantemente durante todo o ciclo, repercutindo sobre o problema, planejamento, ações e resultados obtidos. A contínua reflexão foi vital, pois não se tratou apenas de se obter respostas, mas de gerar raciocínio crítico para alcançar resultados.

Na segunda fase proposta por Thiollent (2009), **Fase de Pesquisa Aprofundada**, se examina, debate e toma decisões acerca dos dados obtidos na fase anterior e utiliza-se tipos de levantamento de dados, tais como a entrevista coletiva ou individual e grupos de observação participante. Nas reuniões realizadas com os coordenadores e diretores junto às entrevistas com servidores designados para obteve mais detalhamentos dos problemas e das ações realizadas para execução das diversas etapas dos processos. Nesta etapa ocorreram duas reuniões com os coordenadores que inicialmente lideraram as equipes de planejamento e uma reunião de validação com a presença de todos os coordenadores envolvidos no processo de contratação de serviços terceirizados desde o planejamento até o pagamento dos serviços prestados. Além das reuniões foram realizadas cinco entrevistas com os servidores propositalmente escolhidos devido a atuarem ou já terem atuado em um maior quantitativo de contratos, assim, esperava-se que tinham experiência com contratos de diversos tipos de serviços. Estes cinco entrevistados não participaram das reuniões anteriormente realizadas.

Devido o pesquisador ser servidor do campus, constantemente ocorriam contatos informais com os participantes os quais promoveram diversas conversas sobre os problemas enfrentados, situações ocorridas, dúvidas, propostas de soluções com isso o pesquisador obteve o detalhamento dos procedimentos executados pelas equipes baseados nas interpretações dos membros e que geravam ações distintas para situações similares.

Através destes contatos frequentes através da observação participantes e conversas informais, obteve-se vasto acervo de dados com informações que proporcionaram os detalhamentos para elaboração dos diagramas de processos de negócios (DPN).

Como estes contatos ocorreram informalmente durante as relações de trabalho do pesquisador e participantes durante as quatro fases da pesquisa-ação, não foi definido uma fase específica para este tipo de levantamento de dados. Isso demonstrou a flexibilidade da pesquisa-ação, uma vez que a qualquer momento poderia se obter novos registros para análise e atualização dos DPN.

Na terceira fase, **Fase de Ação**, se difundem os resultados das discussões e se definem os objetivos a serem atingidos, se apresentam propostas e o curso a ser tomado aplicando as ações. Assim, além dos debates realizados durante as reuniões das equipes, diversos outros debates foram realizados em pequenos grupos de três ou quatro servidores durante as conversas informais discutindo problemas e soluções propostas por outros participantes. Deste modo, foi desenvolvido a Fase de Ação que promoveu o debate em diversas discussões sobre as propostas apresentadas nos pequenos grupos.

Por fim, na quarta fase, **Fase de Avaliação**, se realiza a observação do que realmente acontece para se resgatar o conhecimento gerado no decorrer da pesquisa (THIOLLENT, 2011), portanto, foi apresentado aos participantes o Guia de Processos montado com a junção dos processos descritos e modelados participativamente durante a pesquisa. Assim, os participantes puderam analisar o Guia que foi avaliado positivamente. Já o acompanhamento das atividades utilizando o Guia como ferramenta de orientação não foi realizado devido ao prazo para conclusão da pesquisa, mas o material elaborado permanece em posse da comunidade para consulta e orientação dos servidores envolvidos podendo ser atualizados conforme identificada a necessidade.

Por ser um tipo de pesquisa participativa, a pesquisa não se limitou a ação, presumiu-se um aumento do conhecimento e consciência dos envolvidos e do próprio pesquisador e não possuiu fases claras e sequenciais, e sim adequações dos processos conforme análise e interação a cada etapa, como explicaram Gonçalves et al, 2004). Assim, o grupo de participantes facilitou o aprender a pensar, se tornando um instrumento de mediação e transformação da realidade, assim, o grupo dos servidores designados para implantar a IN nº05/2017 se tornou um instrumento de aprendizagem no e sobre o *campus* examinado.

Conforme afirmar Thiollent (2011), a pesquisa-ação foi mais rica do que o esperado pois as pessoas forneceram informações não previstas inicialmente confirmando o que defende Tripp (2005), pois foi impossível especificar com antecedência qual o conhecimento produzido

e o resultado obtido através da PA pois a cada ciclo houve a interação determinando o caminho seguinte a ser seguido.

Um dos fundamentos da PA é o *feedback* constante da informação produzida pois toda PA é participativa (THIOLLENT, 2011), dentre o grupo de servidores examinados foi divulgado o que havia sido decidido e planejado em cada discussão sobre a resolução de um problema coletivo de forma participativa para que todo o grupo tivesse o feedback das ações.

Assim, foi possível perceber que a PA possui caráter intervencionista que promoveu mudança através de ações definidas e planejadas coletivamente com os participantes e pesquisadores. Seu caráter intervencionista, reconhecido também por Vergara (2004) se revelou ao interferir na realidade estudada, modificando-a.

Neste sentido a PA realizada foi um instrumento de mudança mais interessado no conhecimento prático do que no teórico, como apontou Barbier (2002).

De outro lado, a PA como pesquisa social promoveu a resolução de um problema coletivo que viabilizou ações planejadas que foram detalhadas no Guia de processos da IN nº05/2017 criado coletivamente (ver apêndice F), pois como indicara Thiollent (2009) o conhecimento gerado mediante a PA não se retém para uso exclusivo do grupo investigado pois poderá ser usado para capacitar os servidores que venham a serem designados nas coordenações responsáveis pela implantação da IN05/2017.

4.3 Validação do Guia de Processos da IN nº05/2017

O Guia de Processos da IN nº05/2017 foi apresentado aos servidores participantes desta pesquisa com informações claras e objetivas visando o entendimento fácil, sem gerar dúvida e fornecendo informações suficientes para o entendimento das novidades e características da IN nº05/2017. Ainda, aos servidores que não possuem conhecimentos prévios sobre mapeamento de processos e suas simbologias, foi apresentada uma breve descrição dos símbolos utilizados nos processos mapeados a fim de facilitar o entendimento e dirimir dúvidas futuras quanto à leitura dos processos descritos. Quanto à apresentação e descrição da simbologia utilizada, os servidores entenderam que o Guia está adequado para o entendimento do grupo envolvido.

Como o mapeamento dos processos ocorreu de forma participativa através da pesquisa-ação em que os participantes contribuíram ativamente para o desenvolvimento da pesquisa e a linguagem e simbologia dos processos de forma básica mantendo o padrão BPMN para facilitar

a compreensão dos servidores, foi possível promover durante a pesquisa a disseminação do conhecimento entre os participantes fomentando a aprendizagem coletiva.

Com os processos mapeados, os servidores participantes receberam o guia análise e validação sem qualquer explicação prévia afim de verificar junto a esses servidores a utilidade do guia para a consulta de forma autônoma dos servidores, sem necessidade de capacitação ou explicação para seu entendimento. Desta forma, os servidores puderam entender e identificar qual é a responsabilidade de cada setor durante o processo, assim, o guia serve como orientação aos servidores envolvidos sobre como proceder para obterem suporte e dirimirem dúvidas sobre as atividades realizadas.

Quanto à melhoria dos processos, os procedimentos não apresentaram melhorias para todos servidores visto que as melhores práticas foram tomadas como base para padronização das atividades. Assim, a utilização do Guia elaborado para orientação, consulta e capacitação dos servidores envolvidos nas equipes de PC e GFC foi considerada adequada pelos servidores participantes pois apresentam procedimentos que já foram realizados por servidores do campus podendo ser replicadas, no que couber, aos demais contratos existentes. Com isso, a padronização foi considerada também adequada.

Logo, a capacitação constante dos servidores com o Guia e o compartilhamento dos conhecimentos dos servidores envolvidos para solucionar problemas práticos foi considerado adequado para manter o conhecimento coletivo e atualizar os processos padronizados.

Desta forma, a presente pesquisa contribuiu no campo para a promoção do aprendizado coletivo junto aos servidores envolvidos propondo uma rotina de capacitação constante envolvendo todos os servidores designados a fim de promover o compartilhamento do conhecimento aos servidores que não participaram diretamente desta pesquisa. Portanto, ao responder à pergunta central da pesquisa foi possível identificar as dificuldades apontadas pelos entrevistados visando promover melhorias nos processos mapeados.

Com isso, apresentado os resultados obtidos através da pesquisa de campo, inicia-se a discussão com a fundamentação teórica apresentada para responder com base empírica e base teórica, à pergunta central desta pesquisa:

Como mapear os processos de contratação de serviços terceirizados realizados pelos servidores envolvidos em atender a IN n°05/2017 de acordo com as especificidades do Campus promovendo a sua aprendizagem coletiva?

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa discutir os resultados empíricos à luz da fundamentação teórica abordada no capítulo 2 desta pesquisa, e assim, responder com base empírica e teórica a pergunta de pesquisa, a saber,

Como mapear os processos de contratação de serviços terceirizados realizados pelos servidores envolvidos em atender a IN nº05/2017 de acordo com as especificidades do Campus promovendo a sua aprendizagem coletiva?

A matriz de categorias apresentada no quadro 10 no capítulo anterior será discutida em cada categoria e subcategoria elaborada confrontando-as com a base teórica da pesquisa.

	Categoria	Subcategorias	
1ª	Envolvimento do servidor nos contratos de serviços terceirizados.	1.1	Tempo de experiência na contratação de serviços
		1.2	Experiencia vivida durante a transição da IN02/08 para IN nº05/2017.
		1.3	Interação nas equipes

Na **1ª categoria** que abordou o **Envolvimento do servidor nos contratos de serviços terceirizados**, foi analisada e buscou identificar o envolvimento dos servidores durante a primeira fase, de Planejamento da Contratação – PC, e na terceira fase, de Gestão e Fiscalização de Contratos – GFC, da IN nº05/2017. Foi possível identificar que a falta de envolvimento dos servidores durante a primeira fase, impactou negativamente no desenvolvimento das atividades pois ocorria um número aquém do necessário de participantes nas atividades acarretando uma sobrecarga àqueles servidores mais ativos.

“Eu participei de um planejamento mais efetivamente [...] Fizemos praticamente em três pessoas.” (E4)

Pode ser observado durante esta fase de PC, que repetidamente as reuniões que ocorriam com baixa participação mesmo sem formar quórum mínimo, contava com a presença dos mesmos servidores assíduos, com isso, se observou que as atividades foram executadas por poucas pessoas.

A designação dos servidores na equipe de PC ocorre formalmente através de carta e não possui formas de controles da participação, apenas os documentos elaborados devem ser assinados pela equipe e inseridos no processo de contratação. Já a equipe de GFC, caso não atuem efetivamente, os serviços, as notas fiscais e os ajustes no contrato não serão realizados e os membros poderão responder judicialmente e financeiramente pela omissão.

Devido a isso, os servidores designados para equipe de GFC não podem se abster de suas atribuições, contudo, aqueles inexperientes pelo seu pouco conhecimento sobre as atividades de GFC tornam as tarefas morosas e de baixa qualidade, visto que reconheceram não saber exatamente como proceder, desta forma, podendo acarretar danos à Administração.

Nesta categoria se evidenciou dentre os entrevistados ser necessário **(I) contar com a colaboração dos servidores** para estimular aos demais envolvidos a participarem das atividades de PC e de GFC, e assim, poder promover o aprendizado destes tornando-os mais capacitados para realização das tarefas. Tal ação é defendida por Bertolin *et al* (2013) no sentido de promover entre servidores públicos uma colaboração reflexiva compartilhando os conhecimentos e experiências entre grupos permitindo assim, transformar as organizações em espaços de aprendizagem que também será discutido na segunda categoria.

Ainda, esta colaboração deve ser voluntária, e de interesse do servidor, pois visa o compartilhamento de conhecimentos e experiências promovendo o seu aprendizado pois segundo Antonacopoulou (2006) aprender somente para atender as demandas da organização não significa verdadeiramente aprender.

Desta forma, o grupo de servidores designados atuando voluntariamente e colaborando com as atividades evidenciaram ter se desenvolvido em parte Comunidade de Prática – CdP definida por Wenger e Snyder (2000) como um grupo de pessoas que compartilham preocupação pelo que fazem e a cada interação buscam aprender como fazer melhor e que apresentam os três elementos apontados por Wenger-Trayner; Wenger-Trayner (2015) e Souza-Silva (2009) que compõem uma CdP, o (i) Domínio que é a área de conhecimento característico do grupo; a (ii) Comunidade, que representa o engajamento dos membros através de ajuda mútua, compartilhamento de informações entre outros; e a (iii) Prática, através da qual desenvolverão domínio de um determinado conhecimento se vivenciarem práticas em comum.

Para detalhar esse envolvimento dos servidores, a 1ª categoria foi desdobrada em três subcategorias (i) Tempo de experiência na contratação de serviços, (ii) Experiência vivida durante a transição da IN02 para IN05 e (iii) Interação nas equipes.

Os servidores entrevistados indicaram que existe a busca de orientação entre os membros, assim promover o **(II) compartilhamento dos conhecimentos de servidores mais experientes com os demais servidores menos experientes** em conjunto com o **(III) envolvimento de servidores que atuam em ambas as normativas e possuem conhecimentos**

das particularidades dessas normativas torna-se fonte de informação para a diferenciação dos procedimentos.

Ao identificar estes servidores como fonte de conhecimento devido suas experiências práticas e capacitações já realizadas sobre as legislações aplicáveis e havendo o envolvimento dos servidores inexperientes durante a realização das atividades já inicia o processo de aprendizado conforme é apresentado por Antonello e Pantoja (2010) ao defender que a aprendizagem individual se dá através da observação dos comportamentos de outros membros, por sugestões de outros indivíduos, clientes e até em conversas com membros mais experientes.

“Sempre a gente tem que recorrer... Principalmente pra pessoa que não tá inserido nesse trabalho de gestão e fiscalização, ele não conhece... No caso como eu tenho um pouco mais de tempo nisso, algumas coisas eu oriento.” (E4)

“a gente sempre precisa de alguma alteração[auxílio]... você vai, procura uma pessoa e ela dá opinião” (E3)

Assim, o servidor deve ser estimulado a se envolver nas atividades compartilhando e absorvendo conhecimentos pois segundo Godoi e Freitas (2008) a experiência vivida em grupos que aprendem compartilhando torna mais célere o aprendizado, pois fazer parte de um coletivo potencializa o aprendizado individual que por sua vez, potencializa o aprendizado coletivo.

Destarte, ao estimular **(IV) o envolvimento dos membros designados durante as atividades**, seja ele experiente para compartilhar seu conhecimento ou inexperiente e assim apenas observar e absorver, é possível promover o aprendizado individual dos participantes e até mesmo, a aprendizagem organizacional apresentada por Antonello e Godoy (2010) como sendo construída e fundamentada em situações concretas das quais pessoas participam e interagem umas com as outras e assim, tornariam comum o conhecimento dentro da organização.

Com isso, ao se promover o compartilhamento do conhecimento das legislações vigentes, se viabilizou aos servidores obterem domínio necessário da legislação para atuarem nas equipes de PC e GFC com eficácia e eficiência.

Já considerando a **2ª categoria**, o **Domínio da Legislação** necessária para o cumprimento dos requisitos impostos pela IN nº05/2017, foi identificado que existem servidores que (1) **se capacitavam para melhoria de suas atividades** e aqueles que (2) **se**

capacitaram mas não atuaram nas atividades de PC e GFC e ainda os que (3) não possuíam conhecimento da legislação.

Para detalhar a busca deste conhecimento da legislação, a 2ª categoria foi desdobrada em 3 subcategorias: **(i) Conhecimento prévio da Legislação; (ii) Capacitação Constante; e (iii) Conhecimento disponível através de membros designados.**

	Categoria	Subcategorias	
2ª	Domínio da legislação	2.1	Conhecimento prévio da Legislação
		2.2	Capacitação constante
		2.3	Conhecimento disponível através de membros designados

Os servidores identificados como fonte de informações devido a sua experiência, já possuíam conhecimento prévio da legislação referente a contratação de serviços terceirizados, o que não significa que os demais servidores envolvidos não possuam conhecimento da legislação, mas devido a não terem vivenciado na prática, não dominam tais legislações vigentes.

Assim, as capacitações já realizadas pelos servidores se enquadram como Aprendizagem formal que conforme definido por Fox (1997), apresenta um conteúdo planejado e de forma descontextualizada, ou seja, não se aplicando na prática do indivíduo. Porém, aqueles servidores que se capacitaram visando melhoria de suas práticas, complementaram seu aprendizado com o conhecimento prático, informal, que possuíam sanando dúvidas durante os cursos, que de acordo com E2 não é possível aos servidores que se capacitaram mesmo sem atuar nas contratações.

“... a gente sem saber na prática, não tinha o que perguntar. A gente ficava só com o que o professor fala [...] porque você só tem a dúvida quando aquilo acontece com você.” (E2)

Assim, o domínio da legislação tornou-se evidente entre aqueles que já atuavam quando se capacitaram devido às associações e experiências relacionadas à combinação da teoria e prática. Ao agregar o seu aprendizado formal obtido em cursos de capacitação com o aprendizado informal que segundo Fox (1997) é aprendido através de suas experiências obtidas na execução de suas atividades, formaram uma base concisa de conhecimento referente às atividades de GFC.

Foi apontado que os servidores que já **(V) atuavam nas atividades de GFC e por isso se capacitavam para melhorarem suas práticas juntando o conhecimento prático com o teórico** são capazes de contribuir para a disseminação do conhecimento por possuírem tanto o

conhecimento teórico como o prático e assim, executam atividades fundamentadas na base legal.

Já os servidores que se **(VI) capacitaram sem associar o conhecimento prático não habilita o servidor a atuar de forma autônoma** pois não detinham conhecimento prático mas por já terem se capacitado possuem o conhecimento teórico, assim, conhecem as legislações sendo necessário complementá-la com a prática que se obtém ao se envolverem nas atividades das equipes. Neste sentido, segundo Godoi e Freitas (2008) a aprendizagem pode ser gerada de forma mais acelerada e sem a necessidade de vivenciar a experiência ao ser promovida através da aprendizagem por observação de outros indivíduos.

Com relação a importância de **(VII) promover capacitação constante com orientações práticas para realização das atividades** com o domínio da legislação e conseqüentemente, compartilhado esse conhecimento, todos entrevistados reconheceram esta necessidade de capacitação sugerindo até mesmo a capacitação interna que por ser organizada por servidores do próprio *campus*, viabiliza sua execução periodicamente atualizando constantemente os servidores.

“...seria interessante se houvesse mais capacitações e até mesmo que fosse uma explicação interna [...] para poder mostrar na prática.” (E1)

Desta forma, um grupo de servidores com conhecimento prático e teórico, ao promover constantemente a capacitação de servidores designados são capazes de construir, modificar e perpetuar as práticas de interações disseminando o conhecimento e as práticas do grupo e assim, promovendo a aprendizagem coletiva (BISPO; MELLO, 2012).

Assim, ao criar um ambiente propício para promoção da aprendizagem com foco nos três níveis inter-relacionais sistematizados no *framework* 4I's apresentados por Crossan *et al* (1999) tendo o (1) **nível individual** com os aprendizados individuais e as experiências vividas pelos indivíduos; o (2) **nível coletivo** com o compartilhamento dos conhecimentos daqueles servidores mais experientes com os demais servidores, e por fim, culminando no (3) **nível organizacional**, que após o compartilhamento dos conhecimentos e reflexões sobre as experiências, propicia *insights* gerando o aprendizado; proporcionou a promoção de melhorias nos procedimentos e regras para se institucionalizar o conhecimento que ocorreu nos dois níveis anteriores.

Toda essa promoção da aprendizagem coletiva foi possível ao **(VIII) identificar membros experientes nas equipes** e com conhecimento do objeto para compartilharem seus conhecimentos técnicos sobre o objeto da contratação.

Assim, evidenciou-se necessário compartilhar o conhecimento dos servidores mais experientes transformando-os, de modo a ocorrer a Transformação do conhecimento e a aprendizagem.

Essa transformação do conhecimento ocorreu por meio dos indivíduos cabendo a instituição como destaca Hoffman (1997) promover um ambiente propício ao compartilhamento de informações e aprendizado individual até o nível organizacional.

O conhecimento produzido na instituição classificado por Nonaka e Takeuchi (1997) como tácito e explícito permite aos envolvidos desenvolver novos conhecimentos na organização. Assim, esta 3ª categoria foi dividida em 4 Subcategorias como formas de conversão do conhecimento, a saber, (i) Socialização do Conhecimento; (ii) Externalização do Conhecimento; (iii) Combinação do Conhecimento; e (iv) Internalização do Conhecimento.

	Categoria	Subcategorias	
3ª	Transformação do conhecimento e aprendizagem	3.1	Socialização do conhecimento
		3.2	Externalização do conhecimento
		3.3	Combinação do conhecimento
		3.4	Internalização do Conhecimento

Nesta primeira subcategoria, **(IX) Compartilhar o conhecimento interno nas equipes** permitiu promover a disseminação do conhecimento reconhecido em servidores mais experientes convertendo o conhecimento tácito destes através de conversas e orientações que promovem a formação do conhecimento tácito dos servidores menos experientes.

“Então você vai, procura uma pessoa e ela dá opinião dela de uma forma não estruturada, não... não organizada.” (E3)

Esta forma de conversão é denominada Socialização e definida por Nonaka e Takeuchi (1997) transforma o conhecimento tácito em conhecimento tácito de um indivíduo para outro. Este processo de aprendizagem foi configurado por Crossan *et al* (1999) como aprendizagem em nível coletivo onde ocorre o compartilhamento dos entendimentos entre os indivíduos através da interpretação e integração.

Assim, foi possível identificar este compartilhamento como uma forma de disseminar o conhecimento sobre as atividades de PC e GFC no *campus*, perante a necessidade de cumprir os requisitos da IN nº05/2017 visto que devido ao tempo de experiência destes servidores, suas práticas eram embasadas na legislação vigente anterior à atual e assim, carecia fazer adaptações e alterações em procedimentos. Ainda, durante esta conversão do conhecimento tácito para tácito, seja durante exposição do conhecimento através de conversas ou, ao observar os

servidores mais experientes, foi possível registrar o detalhamento dos procedimentos para realizar um mapeamento dos processos praticados.

A disseminação do conhecimento tácito dos servidores quando é registrada gerando documentos que podem ser consultados *a posteriori*, promove a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito que segundo Teixeira Filho (2000) é aquele que está registrado e disponível para acesso das demais pessoas. Ou seja, significa **(X) externalizar o conhecimento dos servidores mais experientes e padronizar os procedimentos** em documentos que permitam consultas futuras.

Embora essa externalização do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1997) seja difícil devido à complexidade para registrar sistematicamente o conhecimento tácito que possui natureza subjetiva e intuitiva e é específica ao contexto pessoal e experiências vividas pelo indivíduo, os servidores reconheceram a importância e revelaram o desejo de se ter procedimentos padronizados,

“Esse é o ideal [registrar os procedimentos], mas eu não fiz, porque a grande dificuldade é o número de contratos que eu tenho que gera uma sobrecarga.” (E4)

Esta disponibilização explícita do conhecimento existente ocorreu por meio de diagrama de processo de atividades de negócio que é uma forma de registro e representação do fluxo do processo (SELEME; STADLER, 2012).

Assim, este tipo de conversão do conhecimento permitiu o detalhamento dos procedimentos e seu registro através do mapeamento dos processos.

Ainda, disseminar o conhecimento tácito não é o único caminho para promover o aprendizado na organização, que também ocorre ao se adaptar documentos já existentes à especificidade do *campus* obtendo novos registros que passam a servir como fonte de consulta como identificado por um servidor,

“pesquisando a gente acaba encontrando alguns fluxos no site do comprasnet [...] eu acho interessante esse trabalho que ele pode traduzir um pouco, trazer para nossa realidade...” (E3)

A **Combinação do conhecimento**, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, quando diferentes conhecimentos já explicitados se transformam em um novo conhecimento explícito por meio da combinação de documentos e outras fontes que sirvam para consultas.

Assim, foi possível analisar e **(XI) adaptar documentos já existentes à especificidade do campus** tornando os procedimentos padronizados e claros para facilitar o entendimento de usuários que não possuam conhecimentos técnicos para interpretar documentos complexos.

Com isso, os procedimentos desenvolvidos através do mapeamento de processos no formato de um guia permitem que os servidores consultem como executar as atividades dirimindo dúvidas e obtendo orientações padronizadas.

A padronização das atividades se tornou necessário afim de evitar que as orientações e atividades sejam realizadas pelo entendimento de cada servidor como relatado,

”...você vai, procura uma pessoa e ela dá opinião dela de uma forma não estruturada.” (E3)

Ainda, agravado por tratar-se de prestação de serviços, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades” (GONÇALVES, 2000a) assim, gerenciar estes processos e padronizar foi essencial para orientação dos servidores que atuam no PC e GFC.

A gestão de processos proposta por Davenport (1994) é composta apenas de três etapas: (i) conhecer os processos mapeando-os, (ii) identificar oportunidades de melhorias analisando-os e (iii) implementar as melhorias continuamente, mas Ferreira (2013) apresenta mais detalhes como desenhar, controlar e melhorar, promover mudanças, ajustar e coordenar processos e promover aprendizado e integração de competências pessoais.

Assim, para gerenciar os processos de atividades relativas ao cumprimento da IN05/2017 foi necessário realizar o mapeamento desses processos que segundo Paim *et al* (2009) visa representar, analisar e melhorar os processos, ou seja, com o mapeamento realizado se desenhou, analisou, promoveu mudanças e ajustou os processos visando padronizar e tornar mais eficiente com foco no que foi apontado pelo entrevistado

“...a gente pode estar fazendo de um jeito hoje que não é o melhor, não é eficiente... Então você fazer um mapeamento pra ver como está fazendo e buscar a melhoria é realmente interessante.” (E3)

Para a notação no mapeamento dos processos, foi utilizado o *Business Process Model and Notation* - BPMN que tem se consolidado como uma linguagem padrão internacional e grandes fornecedores de tecnologia e desenvolvedores de metodologias adotam esta notação (ALMEIDA, 2013), assim buscou-se uma linguagem clara com símbolos comuns para facilitar o entendimento dos servidores

“...acho interessante esse trabalho que ele pode traduzir um pouco, trazer para nossa realidade e fazer um fluxo menos técnico, com a linguagem menos técnica que realmente dialogue com os servidores...”

(E3)

Concomitantemente ao levantamento dos dados para realização do mapeamento dos processos foi questionado aos envolvidos, tanto nas entrevistas como nas constantes conversas informais que ocorreram, a pergunta 9¹⁷ e 10¹⁸ do roteiro das entrevistas com os servidores apresentado no quadro 7. As questões visaram identificar diretamente através de sugestões dos servidores as oportunidades de melhorias para os processos de forma a solucionar ou minimizar as dificuldades enfrentadas por eles e suas equipes.

	Categoria	Subcategorias	
4 ^a	Oportunidades de melhorias	4.1	Baixa interação nas equipes
		4.2	Baixa participação de servidores com conhecimentos técnicos sobre o objeto
		4.3	Falta de capacitação dos servidores envolvidos nas equipes de PC e GFC
		4.4	Falta de padronização de procedimentos e de definição de diretrizes para realização das atividades de PC e GFC

Segundo Davenport (1994) deve se identificar as oportunidades de melhorias pois se nenhuma mudança ocorrer o retorno que o mapeamento dos processos poderá gerar será mínimo podendo até mesmo acelerar os erros na execução. Tais questões promoveram também a explícita participação dos envolvidos na priorização dos problemas percebidos, conforme apresentado por Thiollent (1998), permitindo assim, de forma coletiva, elaborar ações para melhorias.

Assim, foi possível identificar na subcategoria 4.1 e 4.2 a necessidade de **(i) promover ações para melhorar a interação nas equipes** e **(ii) estimular a participação de servidores com conhecimentos técnicos sobre o objeto** pois assim possibilita o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre o grupo buscando uma interação espontânea entre os membros e engajamento dos participantes na busca do aprendizado como defendido por Bertolin *et al* (2013). Estas ações foram identificadas através das citações dos entrevistados

¹⁷ Pergunta 9. Qual a maior dificuldade enfrentada na sua função ou por sua equipe?

¹⁸ Pergunta 10. Diante de sua participação nas tarefas na equipe de Planejamento da Contratação e/ou Gestão e Fiscalização dos Contratos, quais ações poderiam ser tomadas para ajudar no desenvolvimento das tarefas e/ou solução de problemas?

"...havia uma deficiência, eu acho que era na interação entre as equipes" (E1)

"...planejamento houveram momentos de bastante dúvidas [...] sobre a questão técnica da coisa" (E1)

"...dificuldade sobre o objeto do contrato por ser uma coisa muito especializada..." (E4)

Já a terceira oportunidade de melhoria apresentada na subcategoria 4.3, proposta pelos próprios participantes, aponta a necessidade de **(iii) viabilizar cursos de capacitação**. Tal necessidade emergiu através da análise de conteúdo e foi discutida no item VII que apresenta a necessidade de promover capacitação constante dando orientações práticas para realização das atividades.

"...na fiscalização houveram dúvidas naturalmente na rotina porque era uma coisa que eu nunca tinha feito." (E1)

"...as capacitações [...] é muito importante até para desmistificar a fiscalização" (E4)

Por fim, a quarta oportunidade de melhoria citada pelos participantes apresenta o desejo de **(iv) padronizar procedimentos e definir diretrizes para realização das atividades de PC e GFC**. Ao buscar a padronização deve-se analisar os processos, simplificar as atividades priorizando aquelas que agregam valor ao processo, como orienta Milan e Versetti (2012), e ainda, reduzindo a burocracia e tarefas duplicadas segundo Baldam *et al* (2014).

"...esse mapeamento, é pra realmente uniformizar como eu falei, porque cada um fica na dúvida se faz de um jeito ou de outro" (E4)

"...tendo diretriz, um parâmetro mínimo ali pra você seguir e uma linguagem que atenda e dialogue com os servidores" (E3)

Assim, a padronização dos procedimentos e diretrizes culminam no produto técnico deste estudo, o Guia para capacitação de servidores sobre contratação de serviços terceirizados conforme a IN nº05/2017.

Destarte, com os processos mapeados e registrados, foi possível promover a internalização do conhecimento, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) decorre da conversão do conhecimento explícito em tácito quando o indivíduo aprende o conhecimento explicitado transformando-o em conhecimento tácito junto com suas interpretações. Ocorre quando o

servidor realiza a leitura de um documento e com sua interpretação gera seu conhecimento tácito, conforme citado pelo servidor

“Eu fiz de uma maneira, eu segui um roteiro [genérico] que a própria IN fala, mas pode ser que falte alguma coisa no que eu fiz.” (E5)

O relato do servidor indica que ao ler e interpretar as informações contidas na legislação, o servidor teve um entendimento e seguiu o roteiro de um documento que não foi adaptado à especificidade do *campus* seguindo instruções genéricas que existem nas legislações.

Sintetizando, segue a resposta a questão central formulada: *Como mapear os processos de contratação de serviços terceirizados realizados pelos servidores envolvidos em atender a IN nº05/2017 de acordo com as especificidades do Campus promovendo a sua aprendizagem coletiva?*

O mapeamento de processos de contratação de serviços terceirizados realizado de forma participativa com os envolvidos em atender a IN nº05/2017, revela o aprendizado coletivo alcançado e subsidia processos de treinamento e inclui as demandas dos seus usuários e as especificidades do Campus. Este mapeamento permitiu elaborar um guia de processos de atividades onde se reúnem os fluxos e como executá-los e se encontra no Apêndice F.

Com o resultado empírico discutido à luz da fundamentação teórica abordada no capítulo 2, foi possível chegar a conclusões nesta pesquisa.

6. CONCLUSÃO

O objetivo final deste estudo foi mapear os processos de contratação de serviços terceirizados e realizá-lo de forma participativa com os envolvidos em atender a IN nº05/2017, revelou um aprendizado coletivo alcançado e permite subsidiar processos de capacitação e treinamento considerando as demandas dos seus usuários e as especificidades do Campus.

Para alcançar o objetivo levantou-se os conceitos teóricos e fundamentos relacionados à processos de negócios e gestão de processos e de ferramentas para realizar a representação gráfica do mapeamento de processos relativos à IN05/2017. Por se tratar de contratação de serviços terceirizados, também foi apresentado o processo de terceirização no serviço público desde o início do planejamento da contratação até o vínculo contratual além do conhecimento gerado na prática pelos servidores designados para cumprir a IN05/2017.

Em seguida foi apresentado as formas de transformação do conhecimento focando o modelo de conversão denominado Espiral do Conhecimento e, para entender a dinâmica de conversão e criação do conhecimento, foi exposto quatro formas de interação que promovem a conversão, a saber, (i) socialização, (ii) Externalização, (iii) Combinação e (iv) Internalização. Assumindo-se que todo conhecimento produzido resulta de uma aprendizagem coletiva, se discorreu sobre as definições e conceitos de Aprendizagem Organizacional e sua formação envolvendo as aprendizagens formais e informais, alicerçadas na dinâmica de reflexão e interações entre os indivíduos.

Assim, se apresentou os três níveis interrelacionados do processo *Exploration-Exploitation* junto ao *framework* 4I's abordando os conceitos de aprendizagem individual e coletiva na comunidade de Prática.

No percurso metodológico desta pesquisa, foi apresentado o delineamento, os métodos de coleta de dados que na primeira parte foi, levantamento bibliográfico, na segunda parte a pesquisa documental, seguida de pesquisa-ação na terceira e quarta parte, durante a pesquisa de campo, com reuniões, observação e entrevistas.

A observação participante ocorreu na terceira e quarta parte durante toda a pesquisa de campo onde se buscou através dos participantes responder à questão de pesquisa, a saber,

Como mapear os processos de contratação de serviços terceirizados realizados pelos servidores envolvidos em atender a IN nº05/2017 de acordo com as especificidades do Campus promovendo a sua aprendizagem coletiva?

Destarte, com os resultados obtidos em campo identificou-se por intermédio dos participantes que o mapeamento dos processos de contratação de serviços terceirizados conforme a IN nº05/2017 gerou o Guia de Processos IN nº05/2017 com os processos necessários para o cumprimento das legislações vigentes concomitantemente com a disseminação do conhecimento pois promoveu a participação dos envolvidos de modo a:

- (I) contar com a colaboração dos servidores designados;
- (II) compartilhar os conhecimentos dos servidores mais experientes com os demais servidores menos experientes;
- (III) envolver servidores que atuam em ambas as normativas e possuem conhecimentos das particularidades dessas normativas torna-se fonte de informação para distinguir os respectivos procedimentos;
- (IV) envolver os membros durante as atividades;
- (V) atuar nas atividades de GFC ao se capacitar permite melhorar suas práticas juntando o conhecimento prático com o teórico;
- (VI) capacitar sem associar o conhecimento prático não habilita o servidor a atuar de forma autônoma;
- (VII) promover capacitação constante com orientações práticas para realização das atividades;
- (VIII) identificar membros experientes nas equipes;
- (IX) compartilhar o conhecimento interno nas equipes;
- (X) externalizar o conhecimento dos servidores mais experientes padronizando os procedimentos;
- (XI) adaptar documentos já existentes à especificidade do campus;
- (XII) Registrar procedimentos contendo orientações claras para execução das tarefas;

Foi possível identificar que existe conhecimento produzido informalmente para realização das tarefas e implementação da IN nº05/2017, porém por não haver padronização das atividades, cada servidor que detém o conhecimento tende a realizar os processos conforme seu próprio entendimento. Entretanto, de modo participativo foi possível mapear os processos de contratação de serviços terceirizados inerentes ao cumprimento da IN nº05/2017 detalhado no apêndice F considerando a vivência dos envolvidos sobre as especificidades do *campus* Paracambi.

Assim, participativamente, foi possível disseminar os conhecimentos existentes, registrando-os e padronizando-os em busca de definir diretrizes e alinhar os procedimentos.

Ainda, ao se criar ambiente propício ao aprendizado nas reuniões com os membros designados estimulando o compartilhamento do conhecimento e o envolvimento dos servidores, pôde-se produzir subsídios fornecidos pelos envolvidos para subsidiar a formulação de capacitação interna dos servidores envolvidos e perceber que ao promover o debate, induz os servidores à refletirem, e isso já promove parte do aprendizado.

Portanto, ao propor a capacitação constante dos servidores envolvidos, cabe utilizar o guia elaborado nesta pesquisa para promover o aprendizado e sua atualização contínua conforme surgirem melhorias nos procedimentos, sendo assim uma ferramenta pertinente, útil, aplicável na realização das atividades necessárias e ajustável às mudanças e melhorias que surgirem.

6.1 Recomendações Práticas e Gerenciais

Os resultados apresentados contribuíram para padronização e mapeamento das atividades de contratação de serviços terceirizados apresentados no “Guia de processos da IN nº05/2017 para o IFRJ campus Paracambi”, um produto final desta pesquisa aplicada num dos *campi* do IFRJ.

Assim, recomenda-se a sua utilização como ferramenta de consulta e orientação dos servidores para realização das tarefas necessárias assim como ferramenta para promover o treinamento e capacitação dos servidores visando alinhar conforme estabelecido legalmente na administração pública autárquica, os procedimentos ligados à contratação de serviços terceirizados ativando a capacidade de aprender da força de trabalho no campus.

Recomenda-se que as ações de capacitação referentes às contratações de serviços terceirizados seja coordenada pela Coordenação de Contratos e Convênios – CoCC, responsável atual pela elaboração dos contratos e referência de suporte às equipes de PC e GFC e, a criação de um cronograma para treinamento das equipes visando a capacitação continuada dos envolvidos e o treinamento dos novos servidores designados podendo se revisar participativamente o guia aqui elaborado sempre que surgirem novas propostas e atualizações dos procedimentos e diretrizes.

Desta forma, a coordenação da capacitação dos servidores viabilizaria a delegação de tarefas atualmente centralizadas na CoCC tais como a realização de contatos e solicitações aos fornecedores dos serviços contratados.

6.2 Considerações Finais

Esta pesquisa identificou como realizar um mapeamento dos processos referentes a contratação dos serviços terceirizados seguindo as determinações da IN nº05/2017 adaptado às especificidades do *campus* Paracambi levantadas mediante a participação dos envolvidos que perceberam a necessidade de padronização destas tarefas, capitalizar o aprendizado dos experientes e disseminar aos inexperientes, o conhecimento detido por poucos servidores e contribuindo assim para a promoção do aprendizado individual e coletivo dos servidores designados para as equipes conforme determinado pela IN05/2017.

Assim, foi possível evidenciar a ausência de padronização dos procedimentos para cumprimento da IN nº05/2017 e a necessidade de definir diretrizes sobre o tema para orientação dos envolvidos.

Ainda, a pesquisa apresenta uma proposta para realizar capacitações internas constantes através da CoCC capaz de promover o compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos e atualizar o guia de processos da IN nº05/2017.

Desse modo, mediante a pesquisa se elaborou o guia de processos da IN nº05/2017, desenvolvido de forma participativa com os servidores designados respeitando as determinações da IN nº05/2017 e identificando as especificidades do *campus* Paracambi.

6.3 Sugestões para aprofundamento da pesquisa

Sugere-se que esta pesquisa seja ampliada aos demais *campi* do IFRJ respeitando as especificidades de cada um. Então, poderá ser proposto um Guia Institucional de contratação de serviços terceirizados para toda a rede do IFRJ.

Estendendo esta pesquisa, é possível realizar similarmente de forma participativa, o mapeamento de processos para aquisições de materiais, respeitando as legislações e suas normativas considerando as especificidades do respectivo *campus*, promovendo treinamento e fornecendo orientações aos servidores.

Ainda, a elaboração de cursos para a promoção de capacitação interna na área de contratos e aquisições com foco no desenvolvimento de competências profissionais visto que todo servidor pode ser requisitante de compras ou designado para atuar nas equipes de contratação de serviços.

Por fim, vale ressaltar que pode ser dada continuidade à presente pesquisa com foco no tempo necessário para adaptação e mensuração dos impactos sofridos por uma instituição e seus servidores com as mudanças nas legislações vigentes.

REFERÊNCIAS

- ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*). **Guide to business process management common body of knowledge: BPM CBOOK**. Chicago, III: ABPMP, 2013.
- ALMEIDA, P. A. **Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e BIZAGI**. Instituto Serzedello Corrêa, 2013. Disponível em: < <http://www.ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2014/06/Curso-Mapeamento-BPMN-Bizagi-Total.pdf>>. Acesso em: 02 fev 2020.
- ALVARENGA NETTO, C. **Definindo gestão por processos: características, vantagens e desvantagens**. In: LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. (Orgs). *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 14-37.
- AMORIM, V. A. J; **Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência**. Brasília: Senado Federal, 2017. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/547165/licitacoes.pdf>>. Acesso em: 22 fev 2019.
- ANTONACOPOULOU, E. P; The relationship between individual and Organizational Learning: New evidence from managerial learning practices. **Management Learning Journal**, v. 37, n.4, p. 455-473, 2006. Disponível em: <<http://www.unhas.ac.id/hasbi/LKPP/Hasbi-KBK-SOFTSKILL-UNISTAFF-SCL/Learning%20Organization/Individual%20and%20organization.pdf>>. Acesso em: 10 abr 2019.
- ANTONELLO, C. S. O Processo de Aprendizagem Interníveis e o Desenvolvimento de Competências. **RBGN**, v.9, n. 25, p.39-58, set/dez. 2007. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/146/98>>. Acesso em: 17 abr. 2019.
- _____; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **RAC**, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, mar/abr. 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1132/a-encruzilhada-daaprendizagem-organizacional--uma-visao-multiparadigmatica>>. Acesso em: 17 abr 2019.
- _____; PANTOJA, M. J. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e*

experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>. Acesso em: 18 abr 2019.

BALDAM, R.; ABEPRO, A; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios- BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARBIER, R. **A pesquisa-ação**. Brasília: Liber Livro, 2002.

BERTOLIN , R. V; ZWICK, E; BRITO, M. J; Aprendizagem Organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **RAP-Revista de Administração Pública**, v.47, n. 2, p. 493-513, mar/abr. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9746/aprendizagemorganizacional-sociopratica-no-servico-publico--um-estudo-de-caso-interpretativo/i/pt-br>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BISPO, M. S; MELLO, A. S; **A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela?** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 12, n. 3, p. 728-745, set/dez. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32752/a-miopia-da-aprendizagem-coletiva-nas-organizac--->> Acesso em: 17 abr 2019.

BRASIL. Decreto 8.936, de 19 de dezembro de 2016. **Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm>. Acesso em: 7 set 2019.

_____. Decreto N° 9.094, de 17 de Julho de 2017a. **Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 , dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm>. Acesso em: 8 set 2019.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração**

Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 15 nov 2018.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008a. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em 10 fev 2019.

_____. Lei nº 12.527, De 18 De Novembro De 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5o, no inciso II do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 15 jan 2019.

_____. Decreto No 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização-GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em 03 jul 2020.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia D simplificação**/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Brasília: MPOG/SEGES, 2006. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-d-simplifica%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 21 out 2019.

_____. _____. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. **Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços continuados ou não.** Brasília, DF, 30 abr 2008. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm>. Acesso em: 7 jul 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa Nº 05, de 26 de maio de 2017b - **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,** Brasília, DF, 26 mai.

2017. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=26/05/2017&jornal=1&pagina=90&totalArquivos=240>>. Acesso em: 7 jul. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.455/2003**. Primeira Câmara. Relator: Marcos Bemquerer Costa. Brasília, 14 de outubro de 2003. Diário Oficial da União, 22 de out. 2003.

_____. Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso – TCE-MT. **Fiscalização de Contratos Administrativos**. Cuiabá: Publicontas. 134 p., 2015. Disponível em <https://ead.tce.mt.gov.br/theme/bcu/gestor/Fiscal_de_contratos_Adm.pdf>. Acesso em: 28 jan 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Administração Pública e de Empresas: duas coisas muito diferentes. **Revista Gestão Pública PE**, v. 2, p. 36-41, 2013. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2010/417-Administra%C3%A7%C3%A3o_P%C3%ABblica_e_de_empresas.pdf> Acesso em: 2 jul 2019.

CINTRA, A. C.; FERREIRA, T. S.; BORBA, S. M. L. S.; CARNEIRO, M. S. **Licitação e processo de contratação: breve abordagem**. In: COLARES, L. G. T; FIGUEIREDO, V. O; MARTINS, M. C; ANDRADE, L. P. (Orgs). *Contratação de Serviços Terceirizados de Alimentação e Nutrição: orientações técnicas*. Rio de Janeiro: Rubio, 2014, p. 11-17.

CROSSAN, M.M.; LANE, H.; WHITE, R. E. **An Organizational Learning Framework: From intuition to Institution**. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999. Disponível em: <http://cmappublic.ihmc.us/rid%3D1222355636953_663250744_13307/Organizational%2520Learning%2520Framework%2520From%2520Intuition%2520to%2520Institution.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2018.

CRUZ, T. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T, H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUMOND, G. M. **A percepção da maturidade do processo de aquisição bibliográfica em um sistema de bibliotecas universitárias: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado

- Profissional em Sistemas de Gestão). 2014. 143 f. Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. Niterói, 2014. Disponível em: <<http://www.latec.uff.br/mestrado/?q=content/percep%C3%A7%C3%A3o-da-maturidade-do-processo-de-aquisi%C3%A7%C3%A3o-bibliogr%C3%A1fica-em-um-sistema-de-biblioteca-0>>. Acesso em: 20 jan 2019.
- ECLKC – Early Childhood Learning & Knowledge Center. **Communities of practice**. Washington, 2012. Disponível em: <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/pd/pds/communities%20of%20Practice/manage_art_00012_071805.html> Acesso em: 13 abr 2019.
- ESTEVES, T. M.; SILVA, G. **Gestão de competência para a melhoria da gestão de contratos de terceirização na administração pública**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, XII, 2016, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_333.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2019.
- FATTORE, G.; DUBOIS, H. F. W.; LAPENTA, A. Measuring New Public Management and governance in political debate. *Public Administration Review*, v. 72, n. 2, p. 218-227, 2012.
- FERREIRA, E. A. **Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA**. 2013. 231 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília. Faculdade de Ciência da Informação, Brasília, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15269/1/2013_ElisabethdeAraujoFerreira.pdf>. Acesso em: 12 jan 2019.
- FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010>. Acesso em: 18 abr 2019.
- FOX, S. Situated learning theory versus traditional cognitive learning theory: Why management education should not ignore management learning. **Systems practice**, v. 10, n. 6, p. 727-747, 1997. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02557922>>. Acesso em: 15 abr 2019.

- FREITAS, M.; MALDONADO, J. M. S. V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 47, n. 5, p. 1265-1281, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n5/a09v47n5.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2019.
- FURTADO, L. R. **Curso de licitação e contratos administrativos**. Belo Horizonte: Fórum, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIRARD, J. P. Taming enterprise dementia in public sector organizations, **International Journal of Public Sector Management**, v. 18, n. 6, p. 534- 545, 2005.
- GODOI, C. K.; FREITAS, S. F. A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sócio cognitiva : contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 4, p. 40 55, out/dez 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5626/a%20aprendizagem%20organizacional%20sob%20a%20perspectiva%20socio%20cognitiva%20contribuicoes%20de%20lewin%20bandura%20e%20giddens>>. Acesso em 12 abr 2019.
- GONÇALVES, V. L. M; LEITE, M. M. J; CIAMPONE, M, H, T; A pesquisa-ação como método para reconstrução de um processo de avaliação de desempenho. **Cogitare Enfermagem**, v. 9, n. 1, p.50-59, 2004. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/1705/1413>>. Acesso em: 28 out 2018.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar, 2000a.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do Conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos/SP: Compacta, 2009.
- IFRJ – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO. **Estatuto**. Rio de Janeiro, 18 de agosto de 2009. Disponível em: <<https://portal.ifrj.edu.br/instituicao/documentos-institucionais>>. Acesso em: 10 jul 2018.
- _____. **Regimento Geral do IFRJ**, de 10 de agosto de 2011. Disciplina a organização, as competências e o funcionamento das instâncias deliberativas, consultivas, administrativas e didático-pedagógicas do IFRJ, com o objetivo de complementar e normatizar as disposições

estatutárias, Rio de Janeiro, RJ, 10 ago. 2011. Disponível em: <<http://migra.ifrj.edu.br/sites/default/files/webfm/images/REGIMENTO%20GERAL%20IFRJ.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2018.

_____. Memorando N°66/13/DG-CPar de 16 de abril de 2013. **Indicação de Servidora para Coordenação de Compras, Contratos e Licitações. Paracambi, 2013.**

_____. **Ata da Quarta Reunião de Colegiado do Instituto Federal do Rio De Janeiro – Campus Paracambi, em vinte de setembro de dois mil e dezoito**, Paracambi, RJ, 20 set. 2018.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo**. Rio de Janeiro: Algo Mais, 2014.

JACOBSON, I; ERICSSON, M; JACOBSON, A. **The object advantage: business process reengineering with object technology**. Lenwade: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

JOHANSSON, H. J; MCHUGH, P; Pedlebury, A. J; WHELLER, A. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KITZINGER. J. Qualitative research: introducing focus groups. **BMJ Clinical Research**, v. 311, n. 7000, p. 299-302, ago. 1995. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/15566389_Qualitative_Research_Introducing_Focus_Groups>. Acesso em: 2 de mar. 2020.

KOLB, D. A. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development**. FT press, 2014.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000 – sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

MILAN, G. S.; VERSETTI, R. Melhorias em processos com impacto na eficiência operacional: um estudo ambientado em um laboratório de análises clínicas. **Revista Produção Online**, Florianópolis – SC, v.12, n. 4, p. 1031-1056, out./dez. 2012.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

- MORRIS, D; BRANDON, J. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLHER, B. S.; **Terceirização das atividades de apoio em instituições federais de ensino da Zona da Mata de Minas Gerais**. 2013. 96 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração). Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2013. Disponível em: <<http://locus.ufv.br/handle/123456789/1986>>. Acesso em: 14 jun 2019.
- OLIVEIRA JR., M. M. **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121 – 156.
- OLIVEIRA, S. B. **A gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio**. In: XIII SIMPEP, 2006, Bauru. *Anais...* São Paulo, 2006a.
- OLIVEIRA, S. B. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. São Paulo: Qualitymark, 2006b.
- OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e Contratos Administrativos** –Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.
- PAIM, R; CARDOSO, V; CAULLIRAUX, H; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.
- PAULA. V. M. F. **Gerenciamento por processos na administração pública: o caso da UFSCar**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2008.
- PAVANI, J. O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.
- QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies**. New York: Free Press, 1997.

- ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício**. São Paulo: *Lean Institute* Brasil, 2003.
- SANTOS, N.M.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V. de. RESENDE, P. T. V. de. **Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional**. BBR: Brazilian Business Review, Vitória – ES, v. 11, n. 3, p.106-129, 1 maio 2014.
- SCHAEL, T. **Workflow management systems for process organization**. Berlin: Springer – Verlag Keildelberg, 1998.
- SELEME, R; STADLER, H. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibpex, 2012
- SLOMSKI, V.; DE MELLO, G. R.; **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.
- SOUZA-SILVA, J. C. **Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 2, p. 176-189, jan. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36084>>. Acesso em: 12 abr. 2019.
- SOUZA-SILVA, J. C; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 105-127, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302008000100006>>. Acesso em: 13 set. 2019.
- STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84075>>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

- THIEL, E. E. **Proposta de modelo de implantação de um projeto de gestão do conhecimento com base em processos organizacionais**. 2002. 183 f. Dissertação (Mestrado) – Programa De Pós-Graduação Em Engenharia De Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educ. Pesqui., São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, Dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022005000300009&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 30 nov. 2018.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN Business Process Modeling Notation**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Dec. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000400003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10 Set 2018.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, São Paulo: Atlas, 2004.
- VIEIRA, A. P.; VIEIRA, H. P.; FURTADO, M. R.; FURTADO, M. R. R. **Gestão de contratos de terceirização na administração pública: teoria e prática** Belo Horizonte: Fórum, 2010.
- VILLARDI, B. Q; LEITAO, S. P. Organizações de Aprendizagem e Mudança Organizacional. **RAP-Revista de Administração Pública**, v.34, n. 3, p.53-70, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/f5e0e8f4f0950c361ed689bc02cd5c56/1.pdf?pqorigsite=gscholar&cbl=2035113>>. Acesso em: 30 nov. 2018.
- VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WENGER, E. **Communities of practice a brief introduction**. 2006. Disponível em: <https://www.ohr.wisc.edu/cop/articles/communities_practice_intro_wenger.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2019.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: The organizational frontier. **Harvard business review**, v. 78, n. 1, p. 139-146, 2000. Disponível em: <<https://hbsp.harvard.edu/product/R00110-PDF-ENG?Ntt=&itemFindingMethod=Recommendation&recommendedBy=R1001E-PDF-ENG>>. Acesso em: 28 nov 2018

WENGER-TRAYNER, E; WENGER-TRAYNER, B. **Communities of practice: a brief introduction**. 2015. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

APÊNDICE A – PESQUISA PILOTO, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

O presente estudo enquadra-se como um estudo de caso utilizando a PA como metodologia de pesquisa, pois serão registrados dados e as percepções da equipe de pesquisa de um caso particular, para que esses sejam posteriormente avaliados e analisados, servindo de subsídio para a proposição de ações transformadoras de contratação de serviços em conjunto com os participantes da pesquisa.

Para facilitar a discussão, no presente estudo, será considerado como CdP o grupo de todos os servidores designados para as equipes de Planejamento da Contratação e equipe de Gestão e Fiscalização de Contratos. A participação nas reuniões da CdP possui caráter voluntário e tem como foco o compartilhamento do conhecimento de seus membros. Já as reuniões das equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização de Contratos deve contar com a participação obrigatória dos servidores designados para a equipe, visto que a designação não pode ser recusada por não se tratar de ordem ilegal. O foco das reuniões das equipes é a execução do planejamento da contratação.

Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção

Os sujeitos desta pesquisa são todos os servidores envolvidos no processo de contratação de serviços terceirizados no período de agosto de 2018 até dezembro de 2019. São eles: servidores da atual CCLC, Diretores do *Campus* e servidores designados para formação das equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização de Contratos. Até janeiro de 2019, o total de participantes desta pesquisa eram 47 servidores, sendo 4 diretores e 43 servidores designados para formação das equipes citadas.

Em janeiro de 2019, o *Campus* Paracambi contava com 134 servidores, dentre eles 56 TAEs e 78 docentes. Até essa data já haviam sido designados para formação das equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização de Contratos 43 servidores entre TAEs e docentes, conforme tabela 2. O autor desta pesquisa, como servidor do *Campus*, está incluso no grupo de servidores designados.

Tabela 2: Comparativo de TAEs e docentes designados para as equipes no Campus Paracambi

Quantitativo de servidores	TAE	Docentes	Total
no Campus	56 (41,8%)	78 (58,2%)	134
Designados	29 (67,4%)	14 (32,6%)	43
Designados por categoria no Campus	51,8%	17,9%	

Fonte: Elaboração própria baseada em informações obtidas no Gabinete da Direção Geral.

A quantidade de docentes envolvidos é pequena, representando apenas 32,6% dos servidores designados, o que contrasta com o quantitativo de docentes no *Campus* de 58% no quadro total de servidores do *Campus*. O percentual de servidores TAEs no quadro geral de servidores do *Campus* é de 41,8%, ou seja, menos da metade de servidores. Dentre os servidores designados, esta categoria minoritária representa 67,4% dos servidores envolvidos no processo de contratação de serviços, tendo 51,8% da categoria participando do processo o que

contrasta com a participação dos servidores docentes que possuem apenas 17,9% da categoria envolvida conforme apresentado no tabela 3 abaixo.

Tabela 3: Percentual de participação das categorias no processo de contratação de serviços terceirizados.

	TAE	Docentes
Participação dos servidores da categoria	51,8%	17,9%

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nas informações do Gabinete da Direção Geral e da Coordenação de Gestão de Pessoal do *Campus* Paracambi

Estes dados apontam a falta de equilíbrio que existe no envolvimento dos servidores técnico-administrativo e docentes quanto as demandas de contratação de serviços prestados ressaltando que o critério para escolha do servidor designado é que o mesmo tenha conhecimento administrativo ou técnico relacionado ao objeto da contratação.

Relatos da Especificidade do *Campus*

Os *Campi* do IFRJ possuem suas estruturas estabelecidas no Regimento Geral do IFRJ. Poucas são as modificações dessa estrutura, que só ocorrem mediante a aprovação da Reitoria. O *Campus* Paracambi, devido ao quantitativo reduzido de servidores aquém do necessário para o funcionamento ideal em 2013, solicitou à Pro-Reitoria de Administração – PROAD a criação de um novo setor, a CCLC, pois uma única servidora acumulava as atribuições de duas coordenações previstas no Regime Geral, CoComp e CoCC. No mesmo ano a CCLC iniciou suas atividades concentrando as responsabilidades das duas coordenações supracitadas. A servidora em questão foi então designada como coordenadora do novo setor criado e, diante do acúmulo das atribuições, passou a perceber em sua remuneração a Função Gratificada 01 – FG1, a de maior valor existente no *Campus*.

Em 2018, com o crescimento do *Campus* e, para atender suas demandas, se contava com 134 servidores entre TAEs e docentes. A CCLC também passou a ter um quantitativo maior de colaboradores: dois servidores e um estagiário. Tais servidores, possuem conhecimentos consideráveis sobre todo o procedimento de compras e por isso, se propuseram a liderar as equipes designadas para realizarem os Planejamentos das Contratações, objetivando dar celeridade ao processo e suporte aos servidores que ainda não possuíam conhecimentos sobre a IN nº05/2017.

A formação de equipe para o Planejamento da Contratação é uma exigência da IN nº05/2017. O grupo deve ser constituído por servidores com as competências necessárias à execução do bom planejamento da contratação, o que inclui componentes que possuam conhecimentos técnicos e de uso acerca do objeto da contratação, de licitações, de contratos, dentre outras competências que contribuam para o desenvolvimento do Planejamento da Contratação.

Devido à Instrução Normativa anterior, a IN02/08 que regulamentava as contratações de serviços não possuir regulamentação para esta fase de Planejamento da Contratação, iniciava-se o processo de contratação com a elaboração do Termo de Referência – TR ou o Projeto Básico – PB, que, de acordo com a IN nº05/2017, constituem a última etapa da fase de Planejamento da Contratação. Por não estar claramente definido na IN02/08, nenhum servidor do *Campus* possui claramente o conhecimento para realizar as duas etapas anteriores à elaboração do TR/PB. Embora existam documentos modelo para serem seguidos, as dúvidas são diversas.

Ao desconhecimento das atividades, soma-se o receio de abranger, além do planejamento da contratação, tarefas relativas à gestão e fiscalização de contratos e, portanto, os servidores designados apresentam justificativas para se eximirem da responsabilidade, atitude que gera grandes transtornos para a formação das equipes. O motivo desse comportamento, declarado pela maioria dos servidores que se manifestaram, é o receio de servidores gestores e fiscais responderem por quaisquer irregularidades como foi informado em diversos cursos de capacitação.

O número de integrantes da equipe de Planejamento da Contratação não está claramente definido na IN nº05/2017, apenas as competências necessárias à atuação. Como é altamente recomendado que os futuros gestores e fiscais participem do planejamento da contratação dos serviços que estes irão gerir e fiscalizar, a Gestão do *Campus* Paracambi busca formar a equipe de Planejamento da Contratação de maneira que seus componentes sejam os mesmos que formarão as futuras equipes de gestão e fiscalização. Dessa forma, os gestores e fiscais terão amplo conhecimento sobre o objeto e os documentos que geraram a contratação.

Se comparada com a IN02/08 a formação da equipe de Gestão e Fiscalização, que atua na terceira fase da IN nº05/2017, foi modificada. Conforme a antiga legislação, trabalhava-se com o papel do gestor e o fiscal de contrato, cada um com seus suplentes, totalizando 4 servidores. Com a IN nº05/2017 foi separado o papel de fiscal em fiscal administrativo e fiscal técnico. Assim, ao manter a configuração da equipe de Planejamento da Contratação sendo a mesma formação das equipes de Gestão e Fiscalização de Contrato, aumentou-se o número de envolvidos de quatro servidores conforme IN02/08 para pelo menos seis servidores: um Gestor, um Fiscal Administrativo e um Fiscal Técnico titulares, além de seus respectivos suplentes. Nos casos em que a formação das equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização não for a mesma, o número de servidores envolvidos em um único processo de contratação de serviço pode chegar a doze.

O número de contratos de serviços listados pela gestão do *Campus* como necessários ao bom funcionamento dos trabalhos é de 14 contratos. Designando apenas um contrato para cada servidor e mantendo a mesma configuração das equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização de Contratos, haveria um quantitativo de 84 servidores envolvidos. Ao atentar para a quantidade de servidores técnicos administrativos, esse número representa 150% do número de TAE's do *Campus*, ou seja, é necessário o envolvimento dos docentes já que o quantitativo de TAES não é o suficiente. Por não existir historicamente o envolvimento dos docentes, os TAE's sempre se responsabilizaram pelas atividades de gestão e fiscalização. Portanto, um pequeno grupo de servidores TAE's assumiam as funções, gerando uma centralização do conhecimento de gestão e fiscalização.

Devido ao aumento desta demanda por participantes, fez-se necessária a atuação dos docentes no processo e a pulverização das designações entre os TAE's, o que aumentou o número de servidores dependentes de suporte e treinamento para realização das atividades dessa equipe.

Nesse sentido, a disponibilidade dos servidores da CCLC se tornou necessária para liderarem as equipes.

Com o contínuo suporte fornecido às equipes de Planejamento da Contratação, os servidores da CCLC se sobrecarregaram somando-se às demandas de seu setor as longas reuniões para realizar o planejamento da contratação. Por isso, os servidores da CCLC decidiram não mais apoiar as equipes para se dedicarem ao prosseguimento dos trâmites necessários à realização da segunda fase da IN nº05/2017, a Seleção de Fornecedores.

A falta de um local ou um servidor onde os membros das equipes de planejamento possam buscar auxílio levou a direção do *Campus* a buscar, junto a Reitoria, a conclusão dos procedimentos para formalizar o início do funcionamento da nova coordenação, a CoCC. Em fevereiro de 2019 a direção do *Campus* Paracambi, aguardava a publicação da Portaria formalizando a criação e designando de uma função gratificada para a CoCC.

Em março de 2019 as equipes designadas ainda não contavam com um suporte para a realização das etapas da fase de Planejamento da Contratação e, portanto, não iniciavam as atividades ou levavam mais tempo para realização de cada etapa do planejamento, ocasionando atrasos no andamento e conclusão do planejamento da contratação. Ainda devido à falta de conhecimento sobre o Planejamento da Contratação e da Gestão e Fiscalização dos novos membros designados para as equipes, os servidores da CCLC acreditam que os documentos gerados na fase de Planejamento da contratação serão passíveis de correção, o que gerará retrabalho ocasionando retardo para o início da segunda fase e, conseqüentemente, da conclusão do certame de compras e assinatura do contrato. Os erros quando referente a omissão ou falhas substanciais sobre a natureza do negócio, do objeto ou especificação essencial do objeto, podem inviabilizar o certame por se tratar de um vício insanável do processo de compras (AMORIM, 2017).

Assim, como toda contratação no serviço público ocorre através de processo licitatório, salvo as exceções previstas em lei, é necessário o conhecimento das legislações vigentes sobre contratação de serviços terceirizados para evitar que incorram erros no processo.

Contratação de Serviços Terceirizados na Administração Pública Federal

Antes da promulgação da IN nº05/2017 a contratação de serviços era regida pela IN02/08 e suas atualizações. Inicialmente, não foi claramente definida como executar a fase de Planejamento da Contratação e a formação da equipe e os papéis de gestores e fiscais, porém, posteriormente, a IN02/08 foi atualizada com a redação da Instrução Normativa 06 de 23 de dezembro de 2013 que estipulou o papel de gestor, fiscal administrativo e fiscal técnico com suas respectivas atribuições. Assim, não existia a função de fiscal setorial e fiscal usuário até a promulgação da IN nº05/2017.

Com o advento da IN nº05/2017, novas diretrizes e exigências para a contratação de serviços no âmbito da administração pública federal passaram a formatar o processo de contratação de serviços em três fases: (1ª) Planejamento da Contratação, que deve conter os Estudos Preliminares, Gerenciamento de Riscos e Elaboração do Termo de Referência - TR ou, Projeto Básico - PB; (2ª) Seleção do Fornecedor, que contempla todo o processo de licitação, que se inicia com o encaminhamento do TR ou PB ao setor de licitação e se encerra com a publicação do resultado após a homologação do vencedor do certame. Após a execução dessas duas fases, já com o contrato vigente, inicia-se a (3ª) Gestão do Contrato, que é o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas entre outras atividades que garanta o cumprimento do contrato (BRASIL, 2017b).

Acerca da fase de Planejamento da Contratação, a nova IN nº05/2017 instrui que seja designada prévia e formalmente uma equipe para realizar todo o Planejamento da Contratação. Esta equipe deve ser composta por um conjunto de servidores com competências técnicas, administrativas, de licitações e contratos, dentre outras necessárias à conclusão das atividades. Posteriormente, com o contrato assinado pelo gestor responsável pelo

Campus Paracambi, deve ser designado formalmente através da publicação de portaria uma equipe para a GFC de prestação de serviços que atuará enquanto este estiver vigente. A mesma é integrada por ao menos seis servidores efetivos designados para as funções de gestor do contrato, fiscal administrativo, fiscal técnico e fiscal setorial, cada um com seus respectivos suplentes. Além dessas funções citadas há também a figura do fiscal usuário (BRASIL, 2017b).

A IN nº05/2017 delimitou em três fases a contratação de serviços: 1) Planejamento da Contratação; 2) Seleção de fornecedor e 3) Gestão do Contrato. Todas as fases possuem parâmetros para execução e os documentos necessários em cada etapa.

A primeira fase, o Planejamento da Contratação, é um procedimento obrigatório que se inicia com a requisição feita pelo setor ou servidor solicitante. Durante essa fase, deve ser elaborado o estudo preliminar e o gerenciamento de riscos pela equipe. Essa equipe é formalmente criada após todos os servidores terem ciência prévia de suas designações, de acordo com o estipulado na IN nº05/2017. O servidor não pode recusar a designação, por não se tratar de ordem ilegal, mas pode apresentar justificativa que o impeça de atuar na função conforme o Art. 41 da IN nº05/2017.

O artigo 21 da IN nº05/2017, estabelece que os procedimentos iniciais consistem nas atividades de elaboração do Documento para Formalização de Demanda pelo setor requisitante, contendo a justificativa da necessidade de contratação, a quantidade de serviço a ser contratado, a previsão de início da prestação do serviço e a indicação do servidor ou servidores para comporem a equipe que irá elaborar as documentações dos Estudos Preliminares e, se necessário, aqueles que atuarão na fiscalização dos serviços. A indicação dos servidores deve partir do solicitante, porém, caso necessário, a autoridade competente do setor de licitações pode indicar servidor ou servidores para a formação da equipe, segundo o Art. 22 da IN nº05/2017.

Com os estudos preliminares e o gerenciamento de riscos concluídos, o TR/PB deve ser encaminhado ao setor de licitações dentro do prazo estipulado por este, conforme estabelece o Art. 27 da Instrução Normativa. O Art. 29 determina que este documento deve ser padronizado seguindo o modelo de minutas da Advocacia-Geral da União.

A segunda fase, a Seleção de Fornecedor, segundo o Art. 33 da IN nº05/2017 inicia-se quando o setor de licitações recebe os documentos elaborados durante o PC e encerra-se com a publicação do resultado do certame após a adjudicação e homologação.

A Seleção de Fornecedores, é trabalho específico do setor de licitações, sendo posterior à primeira fase de Planejamento da Contratação e antecedente à de Fiscalização do Contrato. Considerando ser um trabalho especificamente sobre licitações e realizado pelos pregoeiros e equipe de apoio, não será abordado neste estudo.

A terceira fase da IN nº05/2017 é referente à Gestão do Contrato, responsabilidade da respectiva equipe designada que, em 2018, não possuía setor de suporte. Esse fato fez com que a gestão do *Campus* decidisse iniciar as atividades da CoCC o mais breve possível para que as equipes de gestão e fiscalização pudessem obter auxílio para suas atividades, como o acompanhamento do contrato vigente, desde sua fiscalização diária até a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento e eventuais aplicações de sanções, encerramento do contrato e outras

providências. Entretanto, em abril de 2019 a Reitoria do IFRJ ainda não publicou a portaria de criação da CCLC no organograma do *Campus* Paracambi.

As três fases da IN nº05/2017 estão representadas na figura 8 abaixo.



Figura 8: As Três Fases da IN nº05/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na terceira fase as atividades de fiscalização do serviço prestado têm por finalidade o acompanhamento físico do contrato e deve ocorrer diariamente *in loco* (VIEIRA *et al*, 2010). As equipes de gestão e fiscalização de contratos podem ser formadas por seis membros, sendo estes o gestor, fiscal administrativo, fiscal técnico e fiscal setorial. O gestor do contrato é responsável por coordenar a fiscalização e encaminhar os documentos necessários para a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventuais aplicações de sanções, extinção dos contratos, dentre outros. Ao Fiscal Administrativo cabe a execução dos serviços referentes às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas e as providências tempestivas nos casos de inadimplemento. O Fiscal Técnico possui a incumbência de avaliar a execução do objeto, se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores e moldes do contrato para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização do público usuário.

Já o Fiscal Setorial é responsável pela fiscalização técnica ou administrativa quando a prestação do serviço ocorre concomitantemente em unidades ou setores descentralizados, ou seja, quando o contrato é sistêmico ele é executado nos *Campi* existindo em cada local de execução os fiscais setoriais enquanto os gestores estão lotados apenas na reitoria. Ele tem a responsabilidade de fiscalizar os serviços prestados no âmbito do *Campus* onde atua e de avaliar os aspectos técnicos e administrativos dos mesmos.

Por fim, existe a Fiscalização pelo Público Usuário que ocorre através de pesquisa de satisfação junto aos usuários do serviço; esta fiscalização é um auxílio ao Fiscal Técnico para garantir que o serviço está ocorrendo conforme o contrato e atende o público usuário (BRASIL, 2017b), Já a Fiscalização pelo Público Usuário se dá sempre que necessário através de uma pesquisa de satisfação com intuito de aferir a qualidade percebida pelo usuário na prestação dos serviços da contratada. Na IN nº05/2017 não é explicitada quem realizará a pesquisa de satisfação, porém, por ser relevante para a fiscalização técnica e setorial, no *Campus* Paracambi, fica à cargo destes fiscais a realização desta pesquisa. Cabe ressaltar que as figuras do Fiscal Setorial e da fiscalização pelo Público Usuário são novidades da IN nº05/2017.

Assim, o acompanhamento dos serviços prestados é realizado pela equipe devidamente designada, a qual é formada por estes seis integrantes: Gestor do contrato, Fiscal Técnico e Fiscal Administrativo cada um com seus titulares e seus suplentes.

As atividades de gestão e fiscalização não devem ser confundidas e em situação ideal, nessas atividades devem ocorrer a segregação das funções, embora o acúmulo das funções ainda em 2018 não seja vedado por lei (TCE-MT, 2015). A separação visa a não sobrecarga do servidor em frente a suas demandas diárias e às atividades de gestão e fiscalização, além de evitar a ocorrência de ingerências sobre as funções e conflitos de interesse. Assim, deve-se evitar que o gestor de um contrato atue também como fiscal do mesmo contrato, e até mesmo evitar que o servidor fiscal do contrato seja subordinado ao servidor gestor do mesmo contrato embora a “não segregação dessas duas atribuições não possa ser considerada ilegal, ela deve ser evitada”. (FURTADO, 2015, p. 440). Assim, a segregação de funções segundo a IN nº05/2017 é recomendação e não obrigação, como esclarece o §3º do inciso V no Art. 40:

§ 3º As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato (BRASIL, 2017b).

Além da segregação das funções citadas no parágrafo anterior, também deve ser observado que o servidor fiscal não se envolva diretamente com o processo de licitação e negociação dos serviços a serem contratados, de acordo com as disposições do Art. 67 da lei n. 8.666/1993. [Acórdão 2455/2003 – TCU – Primeira Câmara].

Outra novidade da atual IN nº05/2017 é o pagamento pelo Fato Gerador que anteriormente na IN02/08 constava apenas a repactuação pelo Fato Gerador, que é um instrumento alternativo à conta vinculada, sendo uma forma de controle interno que pode ser adotado para o tratamento dos riscos devido ao descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para o FGTS. O pagamento dessas rubricas só se efetuará caso ocorram efetivamente as despesas, diminuindo do valor do contrato, o que será acompanhado pelo Fiscal/Gestor do contrato.

As demais atividades referentes a Gestão do Contrato como prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento e eventuais aplicações de sanções, encerramento do contrato e outras providências não tiveram grandes inovações com o advento da IN nº05/2017.

No quadro 12 é apresentado o comparativo entre a IN02/08 e as novidades da IN nº05/2017.

Quadro 12: Comparativo da IN02/08 com a IN nº05/2017 na Fase de Planejamento.

Quesito	Instrução Normativa 02 de 2008 – IN02/08	Instrução Normativa 05 de 2017 – IN nº05/2017
Início do processo	Não havia marco	Documento de formalização de Demanda
Formação da equipe	Não havia marco estabelecido	Obrigatória
Planejamento da Contratação	Não definido claramente	Definido claramente em três etapas: Estudos Preliminares; Gerenciamento de Riscos; e Termo de Referência/Projeto Básico.
Artefatos	Termo de Referência / Projeto Básico	Estudos Preliminares; Gerenciamento de Riscos; e Termo de Referência/Projeto Básico.
Interação entre as áreas	Baixa ou inexistente	Alta
Fato Gerador	Existia apenas a Repactuação pelo Fato Gerador	Pagamento pelo Fato Gerador

Fonte: Elaborado pelo autor

O Piloto

Se apresentam as ações executadas junto a CdP composta pelos servidores designados e as análises realizadas dos dados registrados durante as reuniões.

Fase Exploratória Piloto

O início da fase Exploratória foi realizado em duas etapas. Na primeira, entre agosto e novembro de 2018, foram realizadas conversas informais com o Diretor Geral do *Campus*, em que o autor tomou notas dos comentários do dirigente sobre os problemas enfrentados nos primeiros meses de sua gestão, iniciada em maio de 2018, referentes ao processo de contratação de serviços terceirizados e à gestão e fiscalização desses contratos. Em uma segunda etapa, foi aproveitada uma reunião realizada em janeiro de 2019 em que foi convocado os 43 servidores já designados no *Campus* para as equipes de Planejamento da Contratação. Esta reunião presidida pelos dois servidores da CCLC e foi aproveitada para efetuar a reunião piloto com a participação dos servidores designados, diretores e os servidores da CCLC totalizando 17 participantes.

Após a conclusão da pauta apresentada pela CCLC, o pesquisador conduziu a reunião através de uma conversa com os participantes mediante o seguinte roteiro:

1. Identificar se os servidores designados para as equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização de Contratos possuem conhecimento sobre a IN nº05/2017;
2. Dimensionar a equipe que é, em média, seis servidores é considerada adequada ao volume de trabalho para realização do planejamento da contratação;
3. Promover o debate para identificar quais seriam as principais dificuldades e problemas enfrentados que geram atrasos no desenvolvimento do planejamento da contratação;
4. Levantar formas de mitigar as dificuldades e problemas relatados na questão anterior;

O pesquisador tomou nota das falas durante a reunião afim de registrá-las e analisá-las para a realização do piloto da pesquisa.

Observações da Gestão do *Campus*

Inicialmente, através de conversas informais com o Diretor Geral do *Campus* em estudo, foram comentados problemas e dificuldades enfrentadas desde julho de 2018, logo após a nomeação dos novos diretores em julho 2018. Entre os problemas relatados, encontram-se a falta de procedimentos operacionais para o bom

funcionamento das coordenações. Devido à falta de documentos operacionais, quando ocorreu a troca de servidores nas coordenações, seja por solicitação dos próprios ou por interesse da Administração, os novos ocupantes dos cargos não contavam com manuais operacionais ou fluxogramas para orientá-los no desempenho das atividades de compras atribuídas às respectivas coordenações.

Outra dificuldade relatada foi a concentração do conhecimento em poucos servidores, os que deixaram de participar ativamente das funções anteriormente executadas, tais como a gestão de contratos. Nesse caso, a situação se agravou com o advento da nova instrução normativa trazendo novas exigências. Na gestão anterior, o então diretor administrativo acumulava as funções de gestor de aproximadamente 13 contratos do *Campus* e a de fiscal em dois contratos que eram geridos pela Reitoria.

Com a troca da gestão, os novos diretores decidiram cumprir as recomendações legais e distribuir as funções de gestão e fiscalização aos servidores do *Campus* ao invés de manter a centralização destas funções em um único servidor.

Além da dificuldade de gerir os contratos, devido à descentralização das funções de gestão e fiscalização e a IN nº05/2017 que demanda mais exigências tais como a formação de uma equipe designada para realizar o planejamento da contratação, os novos diretores assumiram a gestão do *Campus* com sete contratos de serviços já encerrados ou com prazos curtos para se encerrarem, sem possibilidade de renovação. Assim, devido ao curto prazo para realização da prorrogação do contrato, foi necessário cumprir as três fases estipuladas na IN nº05/2017 com todas as suas exigências.

Diante deste quadro com o fornecimento de alguns serviços encerrados e outros contratos a serem encerrados em 2019, ocorreu a primeira reunião com a convocação de todos os servidores designados após 5 meses do início da formação das equipes de Planejamento da Contratação. Tal reunião teve como pauta, dar esclarecimentos sobre a IN nº05/2017 e debater as dificuldades enfrentadas durante as atividades das equipes de planejamento.

Reunião Piloto

O processo de PA é composto por quatro fases, como proposto por Thiollent (1997). A primeira fase, Fase Exploratória, iniciou-se em 29 de janeiro de 2019 com a primeira reunião para os 43 servidores já designados para as etapas de planejamento da contratação ou de gestão e fiscalização do contrato, convocada pela Direção Geral do *Campus*.

A reunião teve início com a presença de 13 servidores designados e posteriormente, chegaram mais 2 servidores, o Diretor Geral do *Campus* e os 2 servidores da CCLC, que compuseram a mesa e presidiram a reunião com 18 presentes. Foi apresentada pelo atual coordenador da CCLC de forma sucinta a nova Instrução Normativa 05 de 2017, abordando suas principais características e exigências, além das diferenças entre as documentações necessárias para fazer as renovações contratuais e para o planejamento de uma nova contratação, o qual demanda mais detalhes, documentos e tempo para execução.

A tabela abaixo apresenta os dados dos servidores que presentes na reunião piloto. Para simplificar a apresentação dos dados será utilizado a sigla para identificar a designação dos Membros da Equipe de Planejamento da Contratação – MEPC.

Quadro 13: Dados dos Servidores presentes na reunião.

Servidores	Categoria	Designações e Papéis
Servidor 1	Docente	MEPC
Servidor 2	Docente	MEPC
Servidor 3	TAE	MEPC
Servidor 14	TAE	MEPC
Servidor 4	TAE	MEPC; Fiscal Técnico; Fiscal Administrativo; Gestor de Contrato
Servidor 9	TAE	MEPC; Fiscal Técnico; Fiscal Administrativo; Gestor de Contrato
Servidor 5	TAE	MEPC; Fiscal Técnico
Servidor 10	TAE	MEPC; Fiscal Técnico
Servidor 15	TAE	MEPC; Fiscal Técnico
Servidor 16	TAE	MEPC; Fiscal Técnico
Servidor 6	TAE	MEPC; Fiscal Técnico; Fiscal Administrativo.
Servidor 12	TAE	MEPC; Fiscal Técnico; Fiscal Administrativo.
Servidor 17	TAE	MEPC; Fiscal Técnico; Fiscal Administrativo.
Servidor 7	TAE	MEPC; Fiscal Técnico
Servidor 8	TAE	MEPC; Fiscal Administrativo; Gesto de Contrato
Servidor 11	TAE	MEPC; Fiscal Administrativo; Gesto de Contrato
Servidor 13	TAE	MEPC; Gestor de Contrato
Servidor 18	TAE	MEPC; Fiscal Técnico; Fiscal Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos na Direção Geral do *Campus*.

Após, os dois servidores da CCLC apresentaram as atribuições dessa coordenação para todos os presentes. Esta explanação teve como objetivo conscientizar os participantes sobre as reais atribuições da CCLC, pois seus servidores, num primeiro momento, havia assumido a liderança de cinco equipes de planejamento como presidentes, coordenando os trabalhos, mas não desempenhariam tal função, que a partir desta reunião cabe ao presidente de cada nova equipe de Planejamento da Contratação.

No mesmo ponto de pauta da reunião sobre as atribuições da CCLC, foi apresentado o projeto de criação da nova Coordenação CoCC para atuar como suporte e orientação das próximas atividades de Planejamento da Contratação e para acompanhar os contratos vigentes. Esta medida objetiva a observação dos prazos contratuais e

a identificação da proximidade dos prazos de encerramentos dos mesmos em tempo de se realizar as renovações ou novas contratações sem arriscar que ocorra interrupção na prestação dos serviços, como ocorrera nos contratos de manutenção de elevador e manutenção predial no *Campus*.

A gestão, representada na reunião pelo Diretor Geral do *Campus*, esclareceu aos presentes o motivo dos curtos prazos e a necessidade de conclusão dos trabalhos para efetivar a assinatura dos contratos a fim de reestabelecer a prestação de determinados serviços essenciais ao funcionamento do *Campus*. Esse esclarecimento já havia sido feito a toda a comunidade laboral do *Campus* em novembro de 2018, quando foi solicitado o apoio dos servidores na participação junto às equipes para atenderem às novas exigências da IN nº05/2017. Na ocasião, muitos servidores designados apresentaram justificativas diversas afim de se eximirem da designação para comporem as equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização de Contratos.

No ponto da pauta seguinte foi informado a saída dos servidores da CCLC da presidência dos próximos planejamentos de contratações, visto que os primeiros planejamentos haviam sido concluídos. Portanto, se deliberou que a atual coordenação teria que dar andamento ao processo de licitação das referidas contratações. As próximas equipes designadas devem a partir de então, atuar exclusivamente com os servidores designados, sendo um destes servidores designado para liderar o planejamento da contratação e assumir o cumprimento dos prazos.

Os servidores da CCLC relataram os desafios enfrentados e que, possivelmente os próximos líderes também enfrentarão. De acordo com eles, as reuniões agendadas para o planejamento da contratação eram demasiadamente longas e improdutivas. Duravam cerca de três a quatro horas e a equipe não apresentava evolução nos documentos em relação ao que havia sido feito na reunião anterior. Eles acrescentaram que reuniões eram canceladas por falta de quórum, e praticamente todas as que foram realizadas ocorreram com o quórum mínimo, ou seja, a metade dos membros da equipe.

Quando os servidores da CCLC terminaram sua apresentação, abriram espaço para debate e opiniões. Inicialmente, os servidores presentes se indignaram com o baixo quantitativo presente na reunião diante do número de servidores convocados. Depois, apontaram o despreparo sentido por eles para assumirem as equipes, por não possuírem conhecimento consolidado para atuar no planejamento e na fiscalização, além de não saberem como se inicia o processo de contratação com o Documento de Formalização de Demanda – DFD.

Os 18 servidores presentes nesta reunião, segundo os servidores da CCLC que lideraram todas as equipes, foram os que mais atuaram nas reuniões de planejamento da contratação, registrando que em apenas uma equipe os servidores foram proativos e apresentaram todas as documentações necessárias, o que permitiu que o planejamento fosse concluído antes do prazo previsto de 40 dias corridos.

Os servidores também apontaram questões que dificultaram o desenvolvimento do planejamento da contratação, tais como a falta de conhecimento e despreparo para atuarem devidamente no planejamento e acompanhamento do contrato, mesmo havendo apenas dois servidores que não realizaram nenhum curso *In Company* sobre fiscalização de contratos. Outros servidores apontaram a necessidade de terem uma referência para buscarem orientações e suporte como manuais para a elaboração das documentações necessárias. Estes servidores elogiaram a iniciativa da gestão em implantar a CoCC e interrogaram quando tal coordenação estaria efetivamente ativa, tendo como resposta da gestão que os trâmites já estavam avançados, tendo já sido aprovada pelo Colegiado do *Campus* e já no aguardo da emissão de portaria pela Reitoria.

Um participante questionou sobre a existência de materiais como manuais com exemplos dos documentos que são necessários para servir-lhes como um roteiro. Outros três servidores questionaram se seria criado e disponibilizado um manual para as equipes de Planejamento da Contratação. Além disto, foi indagado se a CoCC atuaria comandando todas as equipes, ao que foi respondido que essa coordenação atuaria como consultora para as equipes, não atuando diretamente nas equipes como se fazia antes com o apoio da CCLC. Cada equipe designada teria seus próprios membros e um destes designado pela Direção Geral para presidir as atividades. Diante de qualquer necessidade, o presidente ou membro responsável, seria atendido pela CoCC para dirimir as dúvidas e prestar suporte.

Diante do quantitativo reduzido de participantes nas reuniões do planejamento da contratação e nessa primeira reunião, os servidores presentes sugeriram que fosse emitida advertência e aplicada sanção aos servidores ausentes por não realizarem o trabalho que lhes fora imputado. Todos reconhecem que não cave recusar uma designação e, portanto, o não cumprimento destas atribuições poderia ser imputado a estes como ato de prevaricação do serviço público. A sugestão foi registrada para ser levada à gestão para avaliação de como proceder em casos como estes.

Além de aplicação de advertência aos servidores faltosos, foi questionado como ocorria a designação dos servidores para as equipes, pois a proporção TAE/docentes participantes não equivale a proporção de TAE/docentes do *Campus*. Em 2018 existia a proporção de aproximadamente dois TAEs designados para um docente, sendo que a relação de servidores do *Campus* Paracambi é de três docentes para dois TAE, aproximadamente. Ainda, foi criticada a existência de servidores que atuavam como fiscal de cinco contratos, demandando tempo e gerando sobrecarga somada às suas atividades setoriais, enquanto outros servidores e docentes nunca haviam atuado na fiscalização.

Após a exposição e debate das percepções e opiniões alternativas sugeridas junto aos participantes dessa reunião, foi perguntado como a gestão procederia em relação aos próximos planejamentos de contratações, quais ações seriam tomadas no tocante aos servidores faltosos e ao equilíbrio das designações de forma igualitária, para evitar sobrecarregar os servidores que acumulam designações.

O pesquisador que também é servidor do *Campus* e, na função de Chefia de Gabinete, registrou todos os questionamentos para serem apresentados à Direção Geral do *Campus*. Como participante do grupo de pesquisa interrogou aos presentes, diante de todos os assuntos expostos durante a reunião, quais seriam as prioridades para agir em busca de soluções. Diante dessa pergunta, obteve duas respostas. Na primeira definiram que a participação de todos os servidores é importante para não sobrecarregar os que participam ativamente e que aplicar punição aos faltosos implicaria uma maior participação desses.

Uma segunda resposta à interrogação realizada foi a importância da participação de servidores com conhecimento para contribuir com o planejamento, pois os presentes alegaram não se sentirem aptos a assumirem as atividades como líderes das equipes de planejamento e contratação.

Durante a condução da reunião pela CCLC, a abordagem dos pontos de pauta e os debates gerados contemplaram o roteiro proposto pelo pesquisador, pois foi possível realizar as observações necessárias referente ao roteiro. Foram acrescentadas apenas as perguntas referentes às prioridades de ação para buscar a solução dos problemas.

Diante dessas duas respostas considerados pelos participantes presentes como sendo as principais dificuldades a serem enfrentadas e ainda em debate envolvendo todos presentes, foi proposto que as atuais equipes ainda em andamento trabalhassem em duplas, titular e suplente, nas suas funções e que apresentassem nas reuniões o que produzissem para que todos, embora não vivenciem a realização de todas as demandas, tenham ao menos conhecimento de como se chegou ao resultado. Dessa forma, percebeu-se que no desenvolvimento de um Planejamento da Contratação, dois servidores teriam o conhecimento de como realizar determinados procedimentos e mais noção de como executar os demais. Assim, o servidor designado como suplente teria condições de assumir a titularidade da função em outras equipes de planejamento. Foi proposto também que a CoCC ou a CCLC elaborasse um roteiro com instruções para elaboração dos documentos.

Quanto a aplicação de sanções aos faltosos, houve um debate quanto a agir desta forma, por eles considerada, coercitiva, impondo punições ou se seria mais efetivo agir primeiramente de forma mais branda e, com o comprometimento de cada membro da equipe em fazer contato e estimular a participação dos demais membros faltosos.

Assim ponderou-se, em não surtindo efeito, que seria relatado à Gestão do *Campus* e apresentadas as assinaturas de presença dos participantes para aplicação de advertências aos faltosos. Embora com opiniões estivessem divididas, os participantes optaram por solicitar as punições apenas em último caso.

A reunião durou duas horas e dez minutos e se encerrou após estas propostas. Foi definido que será realizado uma nova reunião no final do primeiro mês letivo, período intermediário ao início das aulas e à aplicação das primeiras avaliações.

Análise dos Dados

Para análise dos dados registrados pelo autor, foram separados os comentários registrados pelo pesquisador conforme os quatro tópicos do roteiro proposto. Os dados coletados na reunião foram correlacionados através da análise indutiva dos dados com as observações dos problemas relatados pela gestão do *Campus*.

Pelas conversas informais com a Direção Geral do *Campus* Paracambi, foi possível observar quatro problemas identificados pela atual gestão do *Campus*. Um deles foi a falta de procedimentos definidos das atividades nas coordenações, o que parece gerar desconforto aos servidores ao se depararem com novas demandas sem saber como devem proceder. Essa constatação se evidenciou quando da necessidade de se realizar procedimentos sem documentos de suporte e os servidores manifestaram não saber o que fazer. Tal alegação para eles prejudica a continuidade das atividades, provoca interrupções nos serviços e pode afetar significativamente na qualidade dos trabalhos executados.

Um segundo problema relatado foi a concentração do conhecimento em poucos ou apenas em um único servidor, que era comum durante a última gestão do *Campus*, na qual o Diretor Administrativo centralizava todas as gestões de processos e algumas fiscalizações. Com isso, existem procedimentos que apenas ele sabe executar. Quando há a necessidade de outras pessoas executarem essas funções e tarefas, ficam sob dependência de orientações desse servidor ou se faz necessário buscar informações por conta própria do servidor designado. Não disseminar o conhecimento entre os servidores parece gerar dependência individual como a apresentada, o que fragiliza a estrutura da organização.

A gestão e fiscalização dos contratos do *Campus*, por decisão da atual gestão, serão descentralizados, envolvendo o maior número de servidores do *Campus* Paracambi. Seja por falta de orientação ou desconhecimento dos processos, os novos servidores alegam que não possuem entendimento e/ou suporte para realização das atividades para as quais foram designados, o que torna a descentralização na gestão e fiscalização dos contratos dificultosa, uma vez que os servidores não sabem fazer o trabalho. A descentralização da Gestão e Fiscalização dos contratos levou à abrangência de diversos servidores novos, gerando maior demanda por procedimentos, necessidade abordada no primeiro apontamento da direção. Ademais, ocasionou insatisfação, o que pode estimular as ausências dos servidores às reuniões, tendo em vista que não possuem conhecimento do objeto nem de sua importância na participação das atividades.

Por fim, foram relatadas as dificuldades devido aos novos procedimentos da IN nº05/2017. Com novos procedimentos e novas etapas que passaram a ser obrigatórios, fez-se necessário explicar a todos os servidores envolvidos acerca da norma para que pudessem ter noção das necessidades e exigências da IN nº05/2017. O desconhecimento desta afeta diretamente o desenvolvimento e a qualidade do planejamento da contratação.

Quadro 14: Dificuldades observadas pela Direção Geral do Campus Paracambi.

Observações da Direção Geral sobre as dificuldades observadas durante o processo de contratação de serviços	
Observação 1	A falta de procedimentos definidos e claros disponíveis nas coordenações faz com que os servidores quando assumem novas funções não saibam como dar prosseguimento às atividades do setor.
Observação 2	Concentração do conhecimento em apenas uma pessoa ou grupo restrito de servidores geram uma dependência de toda a instituição com esses servidores.
Observação 3	Descentralização da Gestão e fiscalização dos contratos. Com a descentralização, novos servidores terão que atuar e se envolver com processos de contratação de serviços.
Observação 4	As novas exigências da IN nº05/2017. Assim, ficou claro que os novos detalhes da In05/17 deverão ser tratados e explicados ao <i>Campus</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados coletados durante a reunião estão apresentados nas tabelas 5, 6, 7 e 8 que se seguem e, junto com cada uma das considerações apresentadas pelos servidores participantes, está relacionada ao menos uma das observações realizadas pela direção do *Campus*.

Inicialmente, os servidores da CCLC apresentaram dados coletados durante a elaboração dos planejamentos das contratações já realizadas e lideradas pela equipe dessa coordenação. Ao apresentarem os dados e realizarem seus próprios comentários, os servidores designados presentes na reunião ratificavam as observações realizadas pela CCLC.

Quando a CCLC apresentou algumas exigências da IN nº05/2017, apenas dois servidores demonstraram não ter conhecimentos básicos dessa Instrução Normativa nem dos processos de compras na administração pública.

Quando apresentada a exigência da formação da equipe de Planejamento da Contratação e para realização do início do processo de contratação e que, em caso de renovação do contrato, as etapas do planejamento são reduzidas, o servidor um questionou conforme consta no quadro 15. O servidor dois declarou, conforme consta no quadro 15, sua falta de conhecimento e questionou os trâmites necessários para uma solicitação de compra. Logo após se pediu uma explicação do que seria necessário para comprar material para ter ideia da diferença entre contratação de material e de serviços terceirizados.

Os demais servidores se apresentaram conscientes sobre o processo. Isso pode ser justificado diante do pequeno número de participantes nesta reunião e pelo comentário dos servidores da CCLC sobre os servidores ativos nas equipes de Planejamento da Contratação no sentido de eles estarem presentes e que aqueles que precisavam ouvir não estarem lá.

Quadro 15: Comentários sobre conhecimento da IN nº05/2017.

Ponto 1 do roteiro da reunião. Identificar se os servidores designados para as equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização de Contratos possuem conhecimento sobre a IN nº05/2017;		Observações dos problemas durante as conversas com a Direção Geral
Servidor 1	<i>“Então estamos sem serviço porque a gestão anterior não renovou o contrato e por não renovar temos que ter todo esse trabalho sendo que poderia ser muito mais simples e mais rápido?”</i>	Concentração do conhecimento em poucos servidores; Novas exigências da IN nº05/2017;
Servidor 2	<i>“Desculpe minha ignorância porque cai de paraquedas aqui e não entendo nada disso, sou professor e nunca pedi pra comprar nada! Qualquer coisa que a gente for comprar tem que fazer tudo isso?”</i>	Concentração do conhecimento em poucos servidores; Novas exigências da IN nº05/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O segundo tópico da reunião se prestou a identificar se o dimensionamento das equipes atende às demandas do planejamento da contratação.

Por não haver claramente definido na IN nº05/2017 o quantitativo de servidores necessários na equipe, a gestão do *Campus* começou a designar as equipes de planejamento buscando manter a mesma formação da equipe de gestão e fiscalização, ou seja, seis servidores. Ao tentar identificar se esse quantitativo seria suficiente para elaboração do planejamento da contratação, não houve como obter um resultado claro. Conforme primeira declaração do servidor 3 no quadro 6, lotado na CCLC, apenas a metade dos servidores envolvidos participaram das reuniões. Outra declaração do mesmo servidor ainda no quadro 6 foi referente à participação efetiva em todo o planejamento da contratação e não apenas na reunião, ou seja, não ocorria um revezamento dos participantes e sim, uma participação efetiva dos mesmos membros. Assim, nesta reunião não ficou claro se o quantitativo é suficiente.

Apenas uma equipe de planejamento de contratação realizou todas as etapas e entregou todos os documentos dentro do prazo estipulado. Nessa equipe, todos os servidores atuaram ativamente e estavam presentes na reunião. O servidor 4 (quadro 16) defendeu a utilização de recursos online para viabilizar a participação de todos os membros. Já o servidor 5, conforme quadro 6, afirmou que em sua equipe poucas pessoas se envolveram.

As quatro equipes de Planejamento da Contratação já formadas entregaram seus documentos, embora tenha ocorrido sobrecarga devido à média de servidores ativos ter sido de 55% e somente em uma das equipes os membros atuaram efetivamente entregando suas demandas sem atrasos.

Quadro 16: Comentários sobre o dimensionamento das equipes de Planejamento da Contratação.

Ponto 2 do roteiro da reunião Identificar se a dimensão da equipe, que é em média seis servidores, é adequada ao volume de trabalho para realização do planejamento da contratação;		Observações dos problemas durante as conversas com a Direção Geral
Servidor 3	<i>“apenas 55% do efetivo participaram, nossas reuniões sempre aconteciam com o quórum mínimo, quando acontecia”</i>	Descentralização dos contratos; Exigências da IN nº05/2017;
Servidor 3	<i>“Quando eu citei os 55%, eu quis dizer que apenas esse número participou dos estudos porque nas reuniões sempre iam as mesmas pessoas. Se tivesse um rodízio de cada reunião ir alguns todos teriam participado, mas isso não aconteceu. Foi mesmo só a metade participando”</i>	Descentralização dos contratos; Exigências da IN nº05/2017;
Servidor 4	<i>“Todos nós trabalhamos, inclusive quando alguém não podia estar na reunião por causa de algum compromisso, a pessoa interagia e participava na elaboração do documento online que era compartilhado no Drive para que todos pudessem editar”</i>	Descentralização dos contratos; Exigências da IN nº05/2017;
Servidor 5	<i>“Na outra equipe que participei pouca gente ajudou mas nós conseguimos concluir, ramos muito mas deu!”</i>	Descentralização dos contratos; Exigências da IN nº05/2017;

Fonte: Elaborado pelo autor.

No final da pauta da CCLC foram apresentadas as dificuldades enfrentadas pelos servidores que lideraram. Novamente, conforme os impasses eram relatados, os servidores presentes na reunião ratificavam e debatiam citando diversas situações vividas por eles. A participação de 55% dos servidores designados nas reuniões de planejamento da Contratação, além de não permitir avaliar se o quantitativo da equipe é suficiente para elaborar o Planejamento da Contratação, é um problema a ser superado para que todos os servidores designados possam realmente contribuir com o planejamento da contratação. Além desse problema, foi questionado por um servidor como seria a organização das equipes sem os servidores que mais conhecem do assunto. Com a saída dos servidores da CCLC, foi unânime entre os presentes que ninguém se sente apto a liderar o planejamento da contratação. Nesse momento o servidor um demonstrou o interesse em se ter um manual para orientação. O servidor cinco embora tenha concordado não estar apto, demonstrou a importância de se ter um documento como orientação, mesmo que seja um documento de um planejamento já realizado.

Outra dificuldade apontada foram as longas reuniões com pouco avanço, conforme declarou o servidor três no quadro 17. As longas reuniões com pouco avanço limitam o tempo dos servidores para se dedicarem a suas atividades setoriais e prolonga o tempo necessário para conclusão do planejamento da contratação.

O servidor 6 questionou a validade das ferramentas online para o desenvolvimento dos documentos. De acordo com ele, essa facilidade poderia gerar uma dificuldade na realização das reuniões se estimulasse os servidores a não comparecerem. A ideia dividiu a opinião dos demais servidores. Posteriormente, foi contrariado pela opinião do servidor 4 que relatou que a utilização bem-sucedida desta ferramenta. Após esse comentário não houve mais debate quanto à utilização da ferramenta e imediatamente o servidor 2 (quadro 17) provocou questionando sobre como aumentar o número de servidores participantes.

Quadro 17: Comentários sobre as dificuldades e problemas observados.

Ponto 3 do roteiro da reunião Promover o debate para identificar quais seriam as principais dificuldades e problemas enfrentados que têm gerado atrasos no desenvolvimento do planejamento da contratação;		Observações dos problemas durante as conversas com a Direção Geral
Servidor 1	<i>“Seria bom ter algum manual do tipo, faça assim, para as equipes seguirem”.</i>	Falta de Procedimentos; Exigências da IN nº05/2017;
Servidor 5	<i>“Eu acho que não sei fazer as ‘paradas’ todas não, mas se pegar um documento pronto desses que a gente fez, eu acho que dá pra fazer”</i>	Falta de Procedimentos; Exigências da IN nº05/2017;
Servidor 3	<i>“Nossas reuniões geralmente eram longas e a gente tinha que ler os documentos com todos ali porque ninguém tinha lido e quando se iniciava uma reunião, nada tinha evoluído depois da reunião anterior”</i>	Falta de Procedimentos;
Servidor 6	<i>“Na outra equipe que participei pouca gente ajudou, mas nós conseguimos concluir. Ralamos muito, mas deu!”</i>	Descentralização dos contratos; Exigências da IN nº05/2017;
Servidor 2	<i>“... independente de ser online ou não, quem vai fazer sair dos 17 servidores presentes para os 80 e tantos necessários?”</i>	Descentralização dos contratos;

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o último questionamento do servidor 2, iniciou-se o debate sobre como mudar esta situação do *Campus* Paracambi. O mesmo servidor questionou se a Gestão do *Campus* iria tomar atitude para mudar a situação que, segundo ele, deveria partir desta.

Mantendo a opinião da ação a partir da direção geral do *Campus*, o servidor 4 (quadro 17) questionou sobre a existência de ferramentas punitivas para aqueles que não executam o trabalho designado.

O servidor quatro (quadro 18) disse que a mudança poderia ser promovida pelos próprios servidores designados. Citando a ele mesmo como exemplo, relatou ser suplente em um contrato e que teve apenas uma reunião com o titular da função, não mais atuando em conjunto. Assim, no caso de assumir a função como titular, não saberia o que fazer. Ele conclui dizendo que o próprio servidor titular pode estimular a participação de seu suplente e que o suplente deveria buscar o conhecimento, pois pode ser designado como titular em outro contrato, mas que, provavelmente, só buscará o conhecimento quando isso ocorrer.

O servidor 1 (quadro 18) concordando com a opinião anterior acrescentou a possibilidade de formação de equipes por afinidade.

O servidor 4 concordou com a opção de os próprios servidores estimularem os demais a participarem e não deixar por conta apenas do líder da equipe de Planejamento da Contratação. Opinou que se isso não resolver, deve-se utilizar de instrumentos como advertência e outras formas legais de sanção.

Quadro 18: Comentários sobre ações propostas para mitigar as dificuldades e problemas observados.

Ponto 4 do roteiro da reunião Como poderiam ser mitigadas as dificuldades e problemas relatados na questão anterior;		Observações dos problemas durante as conversas com a Direção Geral
Servidor 2	A gestão do <i>Campus</i> irá tomar alguma atitude? Deveria partir deles.	-----
Servidor 4	<i>“Existe alguma ferramenta para punir os servidores faltosos? Deve existir porque é uma ordem da gestão e não estão cumprindo com o serviço público! Eu falo punir, mas sei lá, pode ser uma advertência ou qualquer coisa só pra fazer a pessoa participar. Depois que começar a punir tenho certeza que vão aparecer”</i>	Descentralização dos contratos;
Servidor 1	<i>“Seria interessante tentar montar as equipes por afinidade, assim seria mais fácil organizar as reuniões entre amigos”</i>	Exigências da IN nº05/2017;
Servidor 4	Os membros das equipes devem estimular a participação dos demais membros e não deixar tudo por conta do líder da equipe.	Promoção do Aprendizado;

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em cada uma das tabelas acima foi apresentado os principais comentários registrados pelo autor separados em grupos conforme os tópicos do roteiro das reuniões. Aos comentários foram acrescentadas as observações apontadas pela direção geral do *Campus* Paracambi. Assim se relacionaram os principais comentários dos servidores designados com o que a gestão do *Campus* considerava importante para solucionar os principais problemas observados no *Campus*.

É fundamental notar que até o momento pôde-se inferir que a promoção do aprendizado organizacional através do mapeamento de processos poderia atuar de forma significativa na solução das demandas citadas pelos participantes, esclareceria dúvidas e transferiria informações úteis para a realização das tarefas relacionadas à IN nº05/2017.

Conclusões preliminares

Diante das informações levantadas durante a reunião piloto sobre os principais problemas observados pelos servidores participantes do debate sobre quais dos problemas seriam prioridade para se solucionar e, principalmente, quais ações deveriam ser tomadas para buscar a solução destes problemas, foi sugerido e deliberado por todos os participantes da reunião que: cada servidor designado buscasse, amigavelmente, estimular os demais membros das equipes de Planejamento da Contratação que não têm atuado ativamente. Foi defendido que os titulares das equipes de gestão e fiscalização de contratos também devem estimular seus suplentes a participarem das atividades executadas. Este estímulo deve ser para a participação nas atividades das equipes e nas reuniões do grupo de servidores designados e no compartilhamento do conhecimento, destacando que a participação no grupo deve ocorrer de forma voluntária.

Foi estabelecido como principal ação a ser desenvolvida: a de promover o aprendizado entre os servidores designados através da CdP formada pelo grupo e servidores designados e assim, a disseminação do conhecimento, principalmente os referentes a IN nº05/2017.

Caso essas ações não surtiram efeitos então se deliberou por enviar à Direção Geral do *Campus* as atas das reuniões das equipes de Planejamento da Contratação, pois a participação dos servidores nas equipes possui caráter obrigatório visto que a designação não pode ser recusada, para comprovar as faltas e então, buscar uma ação mais enérgica junto à Direção do *Campus*.

Esta decisão foi tomada em conjunto com os servidores participantes da CdP antes do término da reunião, onde todos se comprometeram a atuar dessa forma. Em caso de não obtenção de resultados positivos, concordaram em buscar coletivamente novas formas de atuação para solução dos problemas.

Observações do autor sobre a Primeira Reunião

Na primeira reunião os participantes se mostraram insatisfeitos com o andamento do planejamento das contratações. As queixas de que servidores estão trabalhando enquanto outros apenas assinam o documento produzido ou sequer se envolvem, deixando suas tarefas a cargo de servidores empenhados com o resultado do trabalho, foram frequentes. A maior insatisfação foi em relação a sobrecarga para conseguir alcance dos resultados e os faltosos não assumirem o compromisso sem consequências para eles. A situação se agravou com a saída dos servidores da CCLC das equipes de planejamento, o que, aparentemente, aumentou a tensão entre os servidores designados, já que perceberam que não mais contarão com os servidores que eram sua referência para a execução das atividades.

Diante da apresentação da IN nº05/2017, ficou claro que os servidores que estão atuando nas equipes de planejamento, ou mesmo os que já atuaram, não conhecem a legislação pertinente, o que pode significar que realizam ou realizavam os trabalhos conforme lhes são passados, ou seja, uma execução sem embasamento legal ou entendimento dos motivos para efetuarem as atividades solicitadas pelos líderes das equipes. Isso leva a crer no risco de realizarem ações ilegais, caso seja solicitado.

Quanto à criação da nova CoCC, os servidores se mostraram motivados e interessados em saber como atuariam diante desta coordenação. Quando apresentada a proposta da estruturação do setor, com os processos para realização de suas atribuições e os processos para execução do planejamento da contratação e fiscalização, os servidores presentes se mostraram entusiasmados, pois ainda não há fluxogramas suficientes disponíveis para execução de atividades no *Campus*. Eles também questionaram a possibilidade de realizar o mapeamento de processos em outras coordenações que prestam atendimento à comunidade interna do *Campus* cuja atividades não serão contempladas neste estudo.

A aparente insatisfação dos servidores presentes com o processo de planejamento da contratação gerou preocupação quanto ao envolvimento dos participantes para a promoção de mudanças que melhorem o desenvolvimento das atividades de planejamento da contratação e ao comprometimento dos servidores designados. Entretanto, como a reunião inicial ocorreu com os servidores mais comprometidos e interessados em realizar as demandas que lhes foram imputadas, gerou-se no pesquisador, certa confiança quanto ao comprometimento destes com o presente estudo. As propostas apresentadas ao final da reunião partiram exclusivamente deles e, embora tenham existido divergências de pensamento, obteve-se o consenso de todos presentes acerca destas.

Assim, inicialmente, fluxogramas prévios dos processos da fase de planejamento da contratação e de gestão e fiscalização de contratos devem ser elaborados pelos servidores da atual CCLC e o servidor pesquisador buscando suprir a falta de procedimentos citado pelos servidores. Após a elaboração, os fluxogramas prévios deverão ser apresentados para o grupo e discutido diante das experiências e dificuldades enfrentadas pelas equipes buscando a melhoria do modelo prévio e assim, elaborando os procedimentos definitivos e construídos em conjunto com os servidores designados, contemplando uma quantidade satisfatória de especificidades dos

procedimentos. Este processo busca a elaboração e validação dos fluxogramas uma vez que sua construção é realizada em conjunto com os servidores envolvidos.

O grupo de servidores designados formam a CdP na qual se busca a socialização do conhecimento e assim, promovendo a oportunidade de adquirir o conhecimento necessário aos servidores participantes para exercerem as funções designadas. Além da socialização do conhecimento, as decisões sobre os procedimentos e ações referentes à contratação de serviços terceirizados serão discutidas e tomadas em conjunto com a CdP.

Como característica das CdP, a participação é voluntária, assim sendo, os servidores designados devem manifestar o interesse e reconhecer que os servidores que já exercem as funções possuem um mínimo de conhecimento a ser transmitido. Este interesse em absorver o conhecimento necessário já foi manifestado ao expressarem a preocupação por não saberem o que e como deve ser executada as atribuições no exercício da função. Alinhado a este interesse, os servidores que já exercem ou exerceram alguma função nas equipes se dispuseram a compartilhar o conhecimento e experiência obtido afim de que mais servidores estejam aptos a dividirem as funções. Todo o compartilhamento do conhecimento deverá ser realizado observando as exigências da IN nº05/2017, assim, o conhecimento sobre a legislação ocorre de forma natural e prática.

APÊNDICE B – ATAS DAS REUNIÕES

ENTREVISTA COM O COORDENADOR DA CCLC PARA DETALHAMENTO DOS PROCESSOS -

A primeira entrevista ocorreu no dia 15 de agosto de 2019 às 15:15 com a coordenadora substituta da CCLC, em exercício da função devido a férias do coordenador titular. Inicialmente foi apresentado a proposta desta pesquisa e todos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deixando a servidora consciente de seus direitos. Devido ao pesquisador ser servidor do *Campus* Paracambi e já ser conhecido como servidor e pesquisador, a apresentação ficou restrita a apenas ao teor da presente pesquisa que já possui as devidas autorizações dos Gestores para sua execução e o apoio dos coordenadores envolvidos. Devido a servidora estar lotada no setor interessado pelo resultado desta pesquisa, a mesma se dispôs a contribuir com a pesquisa. Ao iniciar a entrevista, foi apresentado pelo pesquisador o intuito deste primeiro contato com a Coordenadora que é obter dados dos procedimentos atuais que são efetivamente executados no *campus* para as contratações de serviços terceirizados. Devido ao pesquisador estar incluso no grupo de servidores designados e atuar no Gabinete da Direção Geral do *Campus* Paracambi, existe um conhecimento prévio do pesquisador dos processos realizados porém foi solicitado que a Coordenadora relate os procedimentos já evidenciados por ela durante a execução dos planejamentos das contratações junto aos servidores das equipes de PC e como ocorre as comunicações entre os servidores solicitantes, as equipes de PC, as coordenações e os diretores. Além disso, se possível relatar as dificuldades enfrentadas por ela como presidente das equipes em que atuou e os problemas enfrentados e relatados pelos membros das equipes. A coordenadora apresentou os detalhes de como ocorreu a liderança das equipes de PC e como os servidores designados se comportavam e suas reclamações recorrentes. Em alguns momentos específicos a coordenadora relatou ações para execução de algumas tarefas que não são efetivamente executadas, mas ao ser questionada ela retificou sua fala descrevendo o que de fato fora executado comparando com o que deveria ter sido executado. A coordenadora substituta e o coordenador titular atuaram ambos como líderes das equipes de PC das primeiras contratações buscando adaptar os procedimentos *in loco* para atender a IN nº05/2017 assim, a servidora relatou as dificuldades enfrentadas pelos líderes das equipes de PC por não existir padronização das atividades para atendimento da IN nº05/2017, tais como: a falta de padronização, relatou que por ser uma atividade nova aos servidores, desconheciam a importância da realização das atividades e descumprimento dos prazos para conclusão das etapas das atividades assim, realizavam suas tarefas apenas durante as reuniões e que somado a falta de assiduidade implicava na falta de quórum para realização das reuniões e constantes atrasos no desenvolvimento do Planejamento; o despreparo dos servidores designados pois não sabiam o mínimo necessário para realização das atividades e assim, cumpriam apenas o que lhes era demandado sendo muitas vezes necessário explicar todos os detalhes de como deveriam ser realizadas as demandas. Caso fossem mandados realizarem algo ilegal, devido à falta de conhecimento, eles iriam realizar. Aproximando-se do final da entrevista o pesquisador retomou os procedimentos relatados citando brevemente um passo a passo para que a coordenadora confira seu entendimento. Com este depoimento anotado, o pesquisador agradeceu a participação da entrevistada esclarecendo que ainda será necessário fazer uma validação do mapeamento dos processos. A servidora se disponibilizou para a validação solicitando que seja marcado uma data após o retorno de férias do coordenador titular para que o mesmo possa contribuir com seus conhecimentos. A entrevista se encerrou às 16:00 e eu, Ronian Grossi da Silva Siqueira lavrei esta ata que segue assinada por mim e a servidora.

Anotações do pesquisador

Inicialmente foi apresentado a proposta desta pesquisa e todos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deixando a servidora consciente de seus direitos. Como o pesquisador é servidor do *Campus* Paracambi e já ser conhecido como servidor e pesquisador, a apresentação ficou restrita a apenas ao teor da presente pesquisa que já possui as devidas autorizações dos Gestores para sua execução e o apoio dos coordenadores envolvidos.

Ao iniciar a reunião, foi apresentado pelo pesquisador o intuito deste primeiro contato com a Coordenadora que é obter dados dos procedimentos atuais que são efetivamente executados no *campus* para as contratações de serviços terceirizados e que além do levantamento de dados para a pesquisa, esta reunião visa atender as demandas de trabalho delegado pela gestão do *campus* para realização do mapeamento das atividades da Direção Administrativa. Assim, foi aproveitado a realização de uma reunião para o levantamento de dados para a pesquisa, porém, por ser uma reunião de trabalho o registro ocorreu apenas através de ata.

Devido ao pesquisador estar incluso no grupo de servidores designados e atuar no junto à Direção Geral do *Campus* Paracambi, existe um conhecimento prévio do pesquisador dos processos realizados, porém foi solicitado que a Coordenadora relate os procedimentos já evidenciados por ela durante a execução dos planejamentos das contratações junto aos servidores das equipes de PC e como ocorre as comunicações entre os servidores solicitantes, as equipes de PC, as coordenações e os diretores.

A coordenadora foi muito receptiva colaborando com a pesquisa apresentando os detalhes de como ocorreu a liderança das equipes de PC e como os servidores designados se comportavam e suas reclamações recorrentes. A coordenadora inicialmente relatou ações como deveriam ser executadas mas após ser questionada se realmente ocorreu conforme o relato, a coordenadora retificou sua fala descrevendo o que de fato fora executado comparando com o que deveria ter sido executado como a autorização e o início do planejamento da contratação que na prática ocorre informalmente e posteriormente realizada toda a exigência formal.

A coordenadora substituta e o coordenador titular atuaram ambos como líderes das equipes de PC das primeiras contratações buscando adaptar os procedimentos *in loco* para atender a IN nº05/2017 assim, a servidora atuou diretamente vivenciando as dificuldades enfrentadas pelas equipes de PC por não existir orientações para o atendimento da IN nº05/2017, tais como: (i) falta de padronização, por ser uma atividade nova aos servidores, (ii) desconhecimento da importância da realização das atividades e descumprimento dos prazos para conclusão das etapas das atividades, (iii) realização de suas tarefas apenas durante as reuniões e (iv) falta de assiduidade devida o que implicava na falta de quórum para realização das reuniões e constantes atrasos no desenvolvimento do Planejamento. Outra dificuldade relatada foi (v) despreparo dos servidores designados pois não sabiam o mínimo necessário para realização das atividades e assim, cumpriam apenas o que lhes era demandado sendo muitas vezes necessário explicar todos os detalhes de como deveriam ser realizadas as demandas.

O pesquisador retomou os procedimentos relatados citando brevemente um passo a passo para que a coordenadora confira seu entendimento. Após esta breve conferência do entendimento do pesquisador sobre os relatos, a coordenadora foi informada, que após desenhado os processos, será necessário validar o mapeamento dos processos. A servidora se disponibilizou para a validação solicitando que seja marcado uma data após o retorno de férias do coordenador titular para que o mesmo possa contribuir com seus conhecimentos.

PRIMEIRA REUNIÃO COM OS COORDENADORES PARA VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS MAPEADOS

Ao vigésimo terceiro dia do mês de agosto de dois mil e dezenove, às dezesseis horas na sala da Coordenação de Compras, Licitações e Contratos do *Campus* Paracambi, iniciou-se a reunião de descrição, apresentação e validação dos processos referentes à primeira fase da Instrução Normativa 05 de 2017, Planejamento da Contratação. A reunião iniciou contando com a presença do coordenador titular e da coordenadora substituta. O pesquisador presidiu a reunião apresentando a proposta da pesquisa que está sendo desenvolvida com o apoio da Direção do *Campus* Paracambi e por se tratar de uma pesquisa, os servidores participantes podem se resguardar ao direito de não responderem ou interagirem e a qualquer momento encerrar a reunião. Os servidores declararam estar ciente do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que o resultado desta pesquisa é de interesse particular de ambos e de sua coordenação, assim estão dispostos a contribuir com o desenvolvimento da pesquisa. Ao iniciar a reunião, o pesquisador relatou que a pesquisa já está em andamento e assim, já vem coletando informações através de conversas informais e outras reuniões e que já possui alguns desenhos de fluxos de processos. Também já realizou uma reunião com a coordenadora substituta durante o período de férias do coordenador titular e que esta reunião tem o objetivo de detalhar os processos com o coordenador titular e apresentar o que já está desenhado para análise, ajuste e validação. Como ambos servidores presentes foram os encarregados de presidir as primeiras equipes de planejamento da contratação, é de suma importância registrar as experiências de ambos para elaboração dos fluxos de processos. O coordenador titular descreveu como ocorreram os procedimentos para execução das tarefas do planejamento da contratação e em meio a descrição dos processos, foi citada algumas dificuldades encontradas pela equipe, ficando assim relatado como se as dúvidas estivessem ocorrendo no momento do processo. Após esta descrição, foi então apresentado a ambos os servidores os processos já mapeados em forma de fluxogramas elaborados no software BIZAGI e solicitado aos coordenadores que a qualquer momento eles interrompessem a apresentação para fazer esclarecimentos, correções ou em caso de terem dúvidas. Como os servidores da CCLC buscam se adaptarem aos requisitos da IN nº05/2017 houve dúvida como em que momento do processo o Diretor Geral deve autorizar a abertura do processo de contratação e se esta atividade é executada conforme determinação da IN nº05/2017. Diante da dúvida, foi verificado nos históricos dos e-mails que a execução ocorreu conforme o desenho do processo e que até 2019 a CCLC tem buscado atuar já com a adaptação nesta 1ª etapa para atender aos novos requisitos legais. Retornando a apresentação dos desenhos dos processos, apenas um ajuste foi realizado pelo pesquisador destacando que o responsável da atividade não é a CCLC conforme o desenho inicial do processo e sim a própria Direção Administrativa que informa a existência ou não de um contrato vigente de um serviço. O ajuste apontado pelo coordenador titular foi realizado no mesmo momento. Assim, a reunião se encerrou às 17:30 com a validação dos processos da primeira fase da IN nº05/2017, Fase de Planejamento da Contratação já mapeados e ficaram conforme os anexos desta ata. Foi explicado aos coordenadores que posteriormente os processos serão apresentados aos diretores, coordenadores e servidores assim, novas modificações poderão ser analisadas para adaptá-las ao processo validado. A reunião se encerrou às 17:20 e eu, Ronian Grossi da Silva Siqueira lavrei esta ata que segue assinada por mim e os servidores e com os processos apresentados em anexo.

Anotações do pesquisador

Esta reunião ocorreu no dia 23 de agosto às 16:00 com a presença do coordenador titular da CCLC e a coordenadora substituta tendo a duração de uma hora e vinte minutos.

Inicialmente foi apresentado a proposta desta pesquisa e todos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deixando os servidores conscientes de seus direitos. Devido ao pesquisador ser servidor do *Campus* Paracambi e já ser conhecido como servidor e pesquisador, a apresentação ficou restrita a apenas ao teor da presente pesquisa que já possui as devidas autorizações dos Gestores para sua execução com apoio dos coordenadores envolvidos e o motivo desta reunião.

Ao iniciar a reunião, o pesquisador apresentou ao coordenador titular esclarecimentos quanto ao levantamento de dados para a realização da demanda de trabalho aproveitando as reuniões para obtenção de dados para a pesquisa. Além, informou que tem levantado dados informalmente através de conversas com membros e coordenadores envolvidos no processo de contratação de serviços terceirizados e esta reunião é a segunda fonte de dados formal, sendo a primeira a reunião realizada com sua substituta pois ambos atuaram como líderes das equipes de PC o que os tornam fontes importantes de dados.

O coordenador titular apresentou informações como as principais reclamações que ocorreram nas equipes que liderou e as principais dificuldades enfrentadas. Estes dados não divergiram das informações obtidas na reunião anterior e proporcionaram pequenos detalhamentos que não afetaram os processos desenhados.

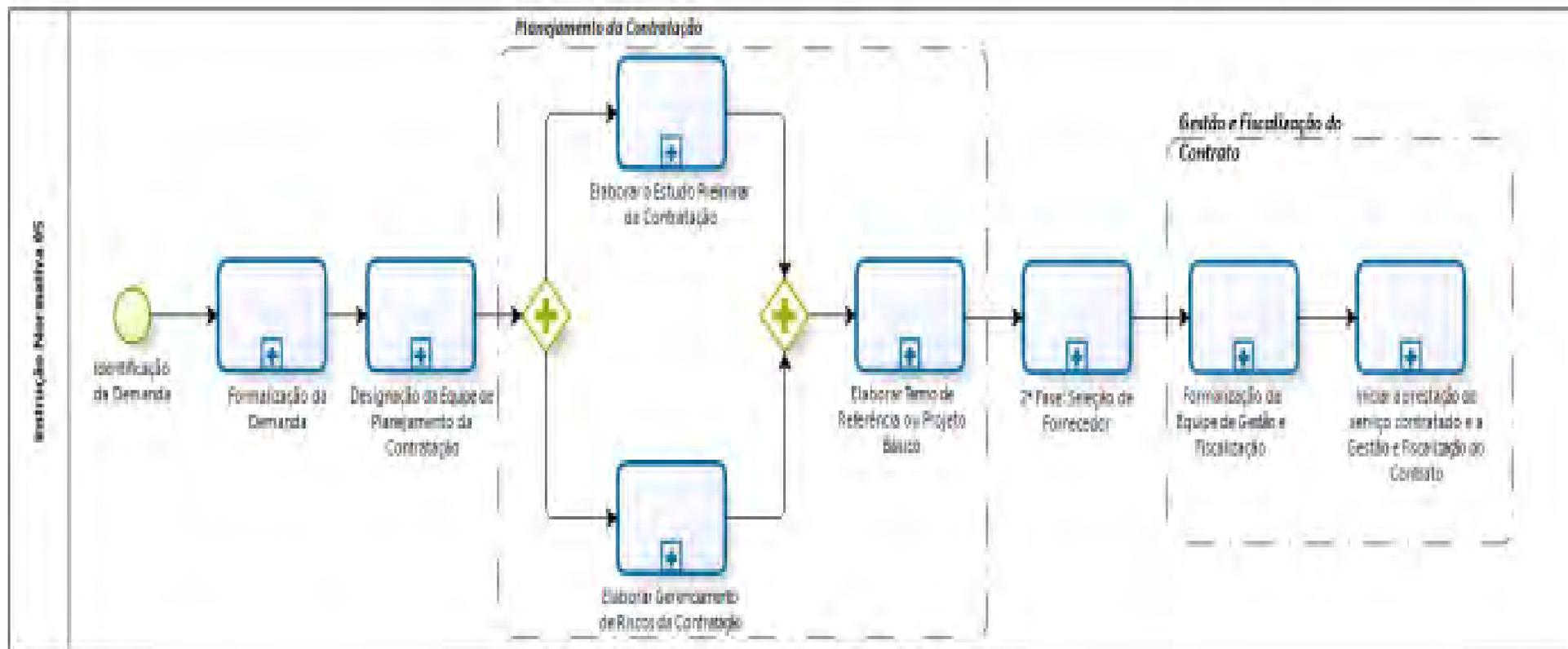
Foi então apresentado a ambos os servidores os processos mapeados em forma de fluxogramas elaborados no software BIZAGI e solicitado aos coordenadores que a qualquer momento eles interrompessem a apresentação para fazer esclarecimentos, correções ou em caso de terem dúvidas.

Surgiram algumas dúvidas quanto a ordem de tarefas que foram sanadas após consulta nos históricos dos e-mails que trataram das demandas das equipes e a execução ocorreu conforme o desenho do processo e que até 2019 a CCLC tem buscado atuar já com a adaptação nesta 1ª etapa para atender aos novos requisitos legais.

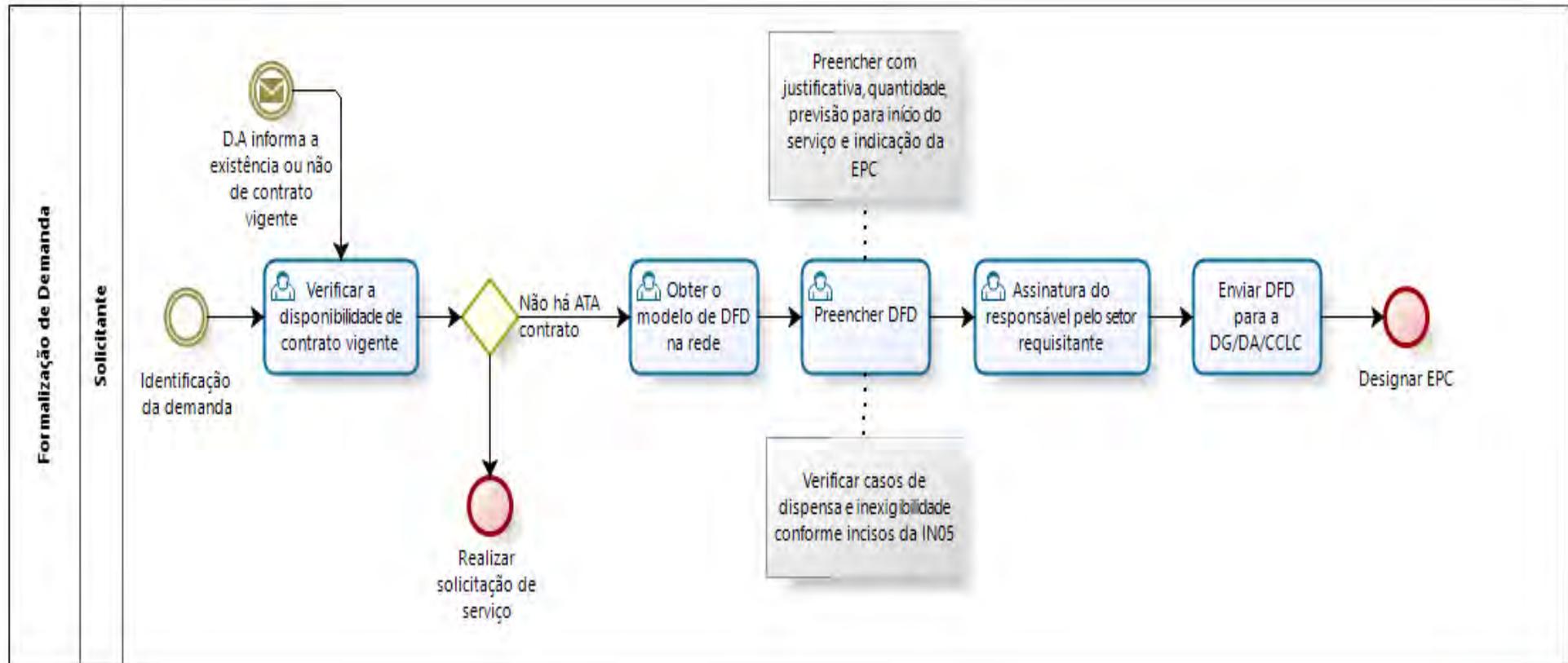
Retornando a apresentação dos desenhos dos processos, apenas um ajuste foi realizado destacando que o responsável da atividade não é a CCLC conforme o desenho inicial do processo e sim a própria Direção Administrativa que informa a existência ou não de um contrato vigente de um serviço. O ajuste apontado pelo coordenador titular foi realizado no mesmo momento.

Assim, a reunião se encerrou às 17:30 com a aprovação da validação dos processos da primeira fase da IN nº05/2017, Fase de Planejamento da Contratação que ficaram assim:

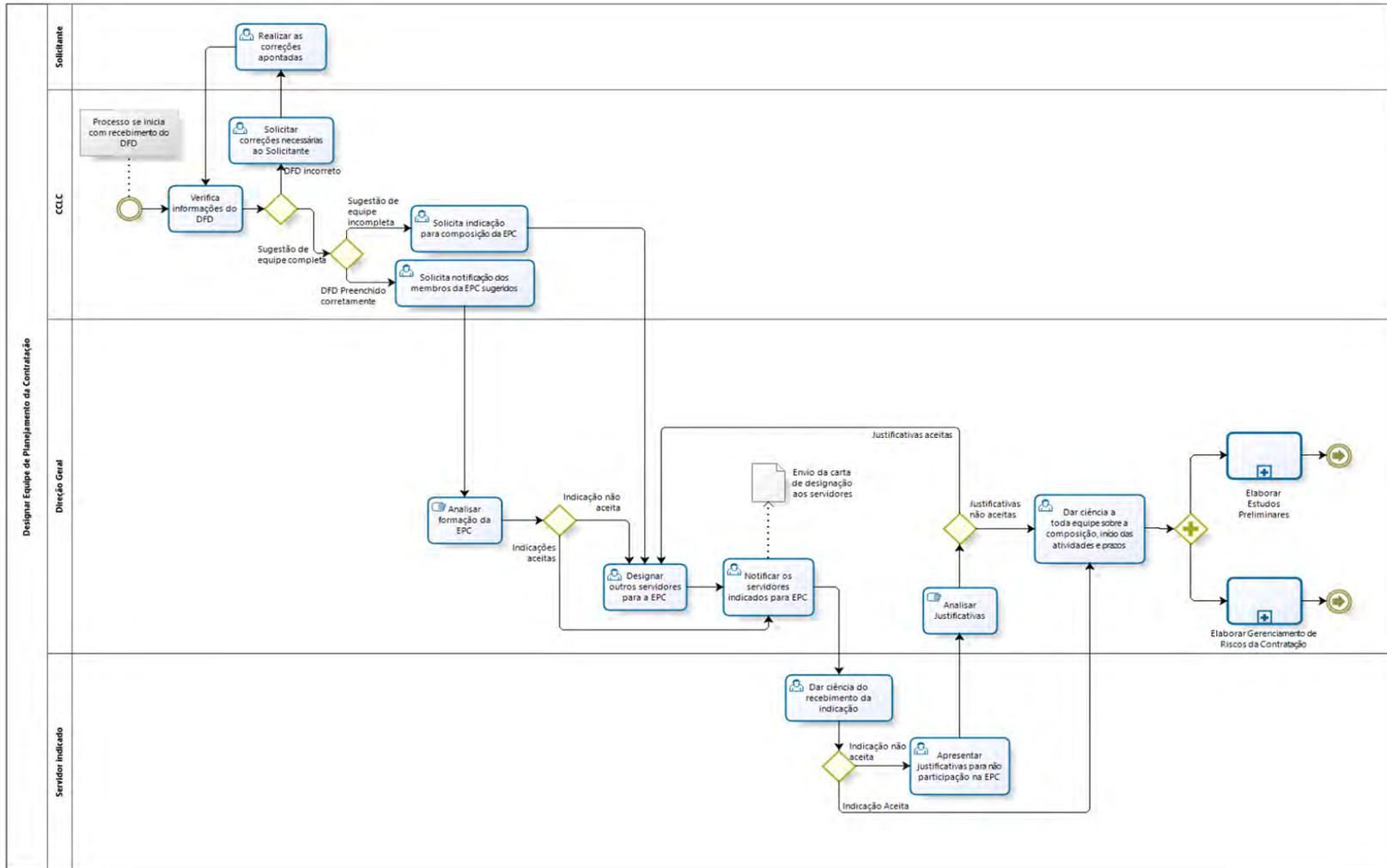
INSTRUÇÃO NORMATIVA 05 DE 26 DE MAIO DE 2017



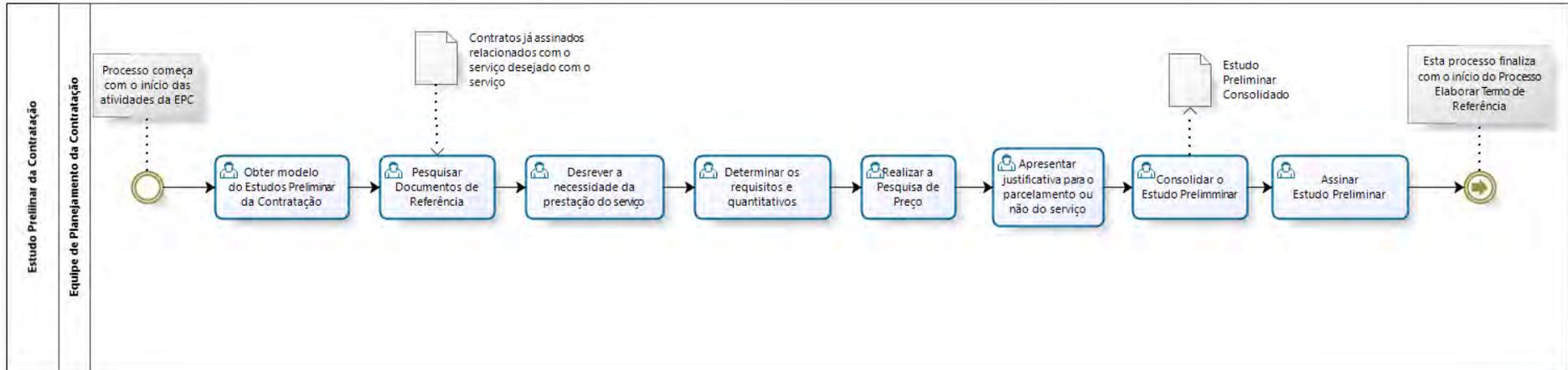
DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DE DEMANDA



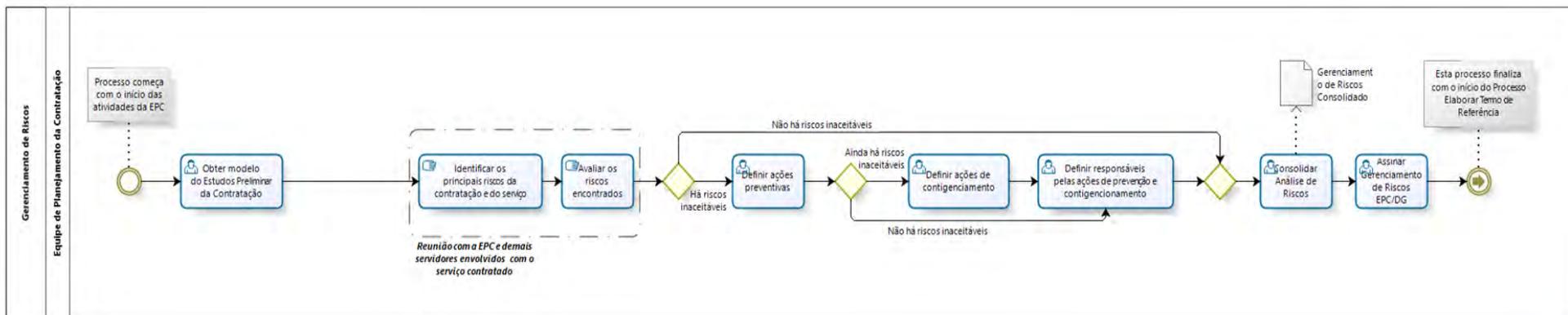
DESIGNAÇÃO DA EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO



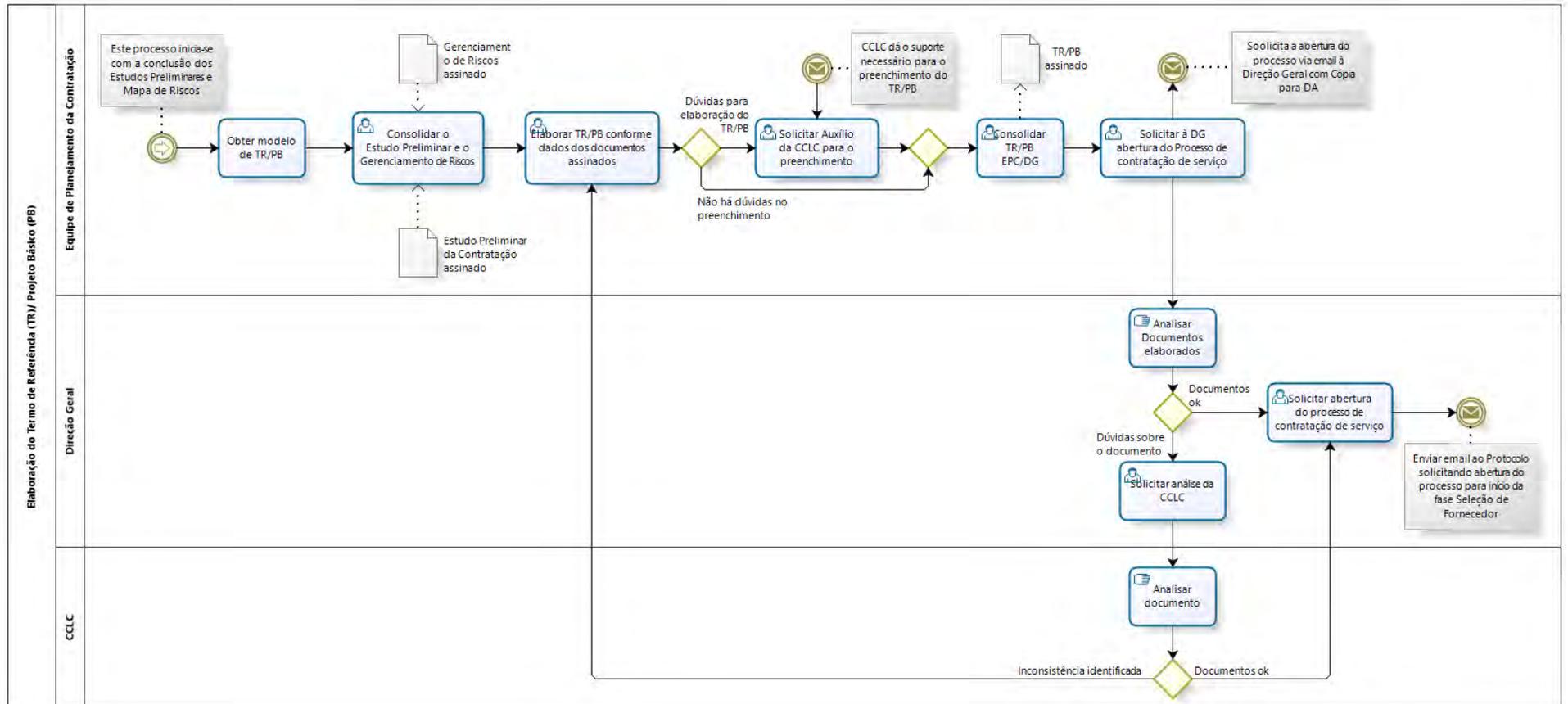
ESTUDOS PRELIMINARES DA CONTRATAÇÃO



GERENCIAMENTO DE RISCO DA CONTRATAÇÃO



TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO



REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS – VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS MAPEADOS

Ao décimo oitavo dia do mês de setembro de dois mil e dezenove, às dezesseis horas e treze minutos na sala da Direção Geral do *Campus* Paracambi, iniciou-se a reunião de apresentação e validação dos processos referentes à primeira fase da Instrução Normativa 05 de 2017, Planejamento da Contratação. A reunião iniciou contando com a presença do Diretor Geral; Diretor de Ensino; Diretor Administrativo; dois servidores da secretaria da direção administrativa; Coordenador de Compras; Coordenadora de Contratos e Convênios e do Coordenador de Orçamento e Finanças. A reunião iniciou sendo presidida pelo Diretor Geral que relatou estar ciente da importância dos trabalhos referente ao planejamento para a contratação dos serviços terceirizados e o impacto que tem gerado no *campus*, inclusive do comportamento de alguns servidores que apresentam resistência em se envolverem neste trabalho. Ainda, defendeu que a Gestão do *Campus* tem se mobilizado para atender aos requisitos legais e estar amparado perante as legislações vigentes referentes as contratações de serviços terceirizados e sempre contado com o apoio de alguns poucos servidores. Assim, tem apoiado a pesquisa que o servidor Ronian Grossi da Silva Siqueira tem conduzido no *campus* pois acredita que irá contribuir com o desenvolvimento do *campus* e dos servidores. Passando a palavra ao pesquisador, que iniciou fazendo uma breve apresentação do teor de sua pesquisa informando que os fluxos de processos que serão apresentados foi desenhado baseado nas informações de alguns servidores que colaboraram descrevendo os processos como ocorreram na prática e de acordo com observações realizada pelo pesquisador durante sua participação no planejamento. Logo após iniciou a apresentação dos desenhos dos processos referentes a primeira fase do Planejamento da contratação esclarecendo a todos que poderiam interromper a qualquer momento para dirimir dúvidas, realizar possíveis alterações caso identifiquem alguma divergência com o que é praticado e que qualquer contribuição é válida ao desenvolvimento da pesquisa. Ainda, esclareceu que os processos a serem apresentados representam a prática do *campus* Paracambi e que os processos devem ser analisados para que sejam propostas soluções para melhorá-los e buscar dirimir as dúvidas e dificuldades encontradas durante a prática para que não se tornem recorrentes. Durante a apresentação, não ocorreu nenhum acréscimo ao desenho dos processos, os servidores apenas solicitaram esclarecimentos aos diretores quanto ao detalhamento de algumas etapas pois os servidores que questionaram declararam não terem pleno conhecimento da IN nº05/2017. Foi questionado também se para elaboração do Termo de Referência, documento usado para elaboração do edital do processo licitatório, é necessário seguir todos os procedimentos apresentados antes do referido termo de Referência, sendo esclarecido pelo pesquisador que o fluxo dos processos apresentados devem ser respeitados pois cada etapa gera um produto que é necessário ao processo seguinte, assim, cada processo é precedente a algum processo posterior e por isso é necessário cumprir todas as etapas para gerar um documento consistente no final da fase de planejamento da contratação. Com o final da apresentação, os diretores reforçaram seu apoio à elaboração desta pesquisa enfatizando o quanto contribuirá com as atividades no *campus*. Ao final da reunião foi apontada a necessidade de uma análise mais detalhada por parte de cada um dos participantes desta reunião para sugerir as possíveis melhorias e adaptações com base na legislação vigente e especificidades do *campus*. Para esta análise, o pesquisador se comprometeu em enviar os desenhos dos processos para cada participante para análise e posterior marcação de novas reuniões para propostas de melhorias. O pesquisador informou que as propostas de melhorias também poderão ser transmitidas pessoalmente conforme a disponibilidade de cada um e assim o pesquisador poderá compilar as sugestões para análise de todos e marcação

de nova reunião para discussão e validação das alterações. A reunião se encerrou às 17:20 e eu, Ronian Grossi da Silva Siqueira lavrei esta ata que segue assinada por mim e os servidores.

Anotações do pesquisador

Esta reunião ocorreu na sala da Direção Geral no dia 18 de setembro às 16:13 com a presença de nove servidores a saber: o Diretor Geral Aldembar de Andrade Sarmiento, Diretor de Ensino David Braga, Diretor Administrativo Alexandre Rezende, dois servidores da secretaria da Direção Administrativa, Rafael Moreira de Paiva e Larissa Pires Macedo Oliveira dos Santos, Coordenador de Compras Rafael Leal de Paula, Coordenadora de Contratos e Convênios Bianca Ponciano Prell e o Coordenador de Orçamento e Finanças Leonardo Brasil.

A reunião iniciou com a apresentação do Diretor Geral informando que a Gestão do *Campus* tem se mobilizado para atender aos requisitos legais e estar amparado perante as legislações vigentes referentes as contratações de serviços terceirizados. Assim, tem apoiado a presente pesquisa pois acredita que irá contribuir com o desenvolvimento do *campus* e dos servidores.

Passando a palavra ao pesquisador, iniciou-se a apresentação dos desenhos dos processos referentes a primeira fase do Planejamento da contratação esclarecendo a todos que poderiam interromper a qualquer momento para dirimir dúvidas, realizar possíveis alterações e que qualquer contribuição é válida ao desenvolvimento da pesquisa.

Durante a apresentação, não ocorreu nenhum acréscimo ao desenho dos processos, apenas solicitaram esclarecimentos aos diretores quanto ao detalhamento de etapas, especificamente relacionado ao desconhecimento de todas as etapas necessárias para obtenção de um resultado tendo como exemplo a elaboração do Termo de Referência, onde há apenas um resultado que é o próprio documento elaborado porém para se chegar a este resultado é necessário concluir dois processos inteiros, cada um com suas respectivas sequências de atividades.

Com o final da apresentação, os diretores reforçaram seu apoio à elaboração desta pesquisa enfatizando o quanto contribuirá com as atividades no *campus*.

Ao final da reunião foi apontada a necessidade de uma análise mais detalhada por parte de cada um participante para sugerir as possíveis melhorias e adaptações com base na legislação vigente e especificidades do *campus*. Para esta análise, o pesquisador se comprometeu em enviar os desenhos dos processos para cada um participante para análise e posterior marcação de novas reuniões para propostas de melhorias.

A reunião se encerrou às 17:20, ou seja, durou 80 minutos.

APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Ronian Grossi da Silva Siqueira e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre Mapeamento de Processos Como Ferramenta para Reestruturação de Setores da Organização e Aprendizagem Organizacional Utilizando a Pesquisa-Ação. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Profa. Dra. Beatriz Quiroz Villardi. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:
() **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade / OU /**
() **NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): _____
Tels: () _____ Email: _____

_____, ____/____/_____
Assinatura

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTADO 1

Dados Gerais do Entrevistado:

Formação (Titulação): Graduando em área interdisciplinar

Tempo na Instituição: 3 anos

Tempo de atuação em atividades de PC/GFC: aproximadamente 2 anos

O foco do estudo você já sabe né já te expliquei do que se trata essa pesquisa. Eu tenho umas perguntinhas aqui que eu vou citando aí você... a gente vai conversando focado nessas perguntas. Tá bom?

você participa ou já participou de quantas equipe de planejamento da contratação ou gestão e fiscalização de contratos e tem mente o número?

Equipe de planejamento, acredito que foram umas 3 ou 4 mais ou menos mais fiscalização 5 ou 6 contratos. Por que alguns a gente tinha antes da IN05 e não tinha equipe de planejamento.

Você já tem mais experiência anterior a IN05 no caso. Você é fiscal ou gestor de contrato? Tem ideia de quantos? você citou...

Fiscal de uns três contratos, acho que agora uns três.

Dentro da IN05 então uns três contratos que você atua como fiscal. A quanto tempo você ocupa ou ocupou uma função no planejamento, fiscal ou gestão? Desde quando que você está atuando com esses quadros.

A fiscalização, aproximadamente 4 anos, a equipe de planejamento é mais recente tipo um ano, um ano e alguma coisa foi quando começou a usar a IN05 aqui no *Campus*.

Sabe quantos servidores trabalham nas equipes de planejamento ou gestão e fiscalização de contratos que você está? Que estão atuando no seu contrato.

No meu contrato acho que são seis em cada contrato. Na parte de gestão titular e suplente, fiscalização administrativo titular e suplente e fiscal técnico titular e suplente. Na equipe de planejamento eu não sei precisar mas acho que é isso também.

Quantos terceirizados fazem parte dos contratos? é de mão de obra exclusiva? é sem dedicação de mão de obra?

Nos meus? no momento não, é sem dedicação de mão de obra graças a Deus.

Você possui conhecimento das leis e instruções para executar as tarefas do planejamento?

Sim, capacitação.

Que você mesmo fez? a instituição promoveu?

A instituição trouxe curso in Company e eu fiz também a distância.

Então você já tem uma base legal para poder exercer as atividades. Na sua equipe tinha outros membros que realizavam essas tarefas sem precisar de auxílio, por exemplo?

Sim, os que já eram antigamente, os novos não. Os mais experientes sim.

Os novos que foram designados agora, teve uma expansão dos envolvidos, digamos assim, então esses não tinham conhecimento...

É, eles têm um pouco de dúvidas, não sei te responder se eles têm capacitação, mas mesmo tendo capacitação eles possuem bastante dúvida.

E os mais velhos[experientes] acabam interagindo no caso com eles.

Sim acabam ainda.

Algum, servidor da sua equipe ou de outra equipe formada de outros contratos, já compartilhou conhecimentos ou experiências relativas à solução de algum problema?

Sim, sempre.

Entre as equipes há esse compartilhamento?

Sim, sempre.

mas de uma forma mais estruturada ou informal?

Nos dois, a gente faz as reuniões com as equipes onde a maioria das vezes os titulares tem menos experiência que os suplentes, então os suplentes acabam orientando os titulares para que seja tudo feito dentro da legalidade. Quando são outras equipes, a gente também costuma ajudar e ser ajudado. Não é só a gente que sabe tudo também, tem gente que... parece que a divisão foi assim, colocou um ou dois experientes em cada equipe pra poder fechar direitinho. Pra ter um suporte no caso.

Você citou sobre os titulares menos experientes que os suplentes...

Pelo menos no contrato atual está assim.

Isso você fala sobre a sua equipe, você tem noção de outras equipes se seguem este padrão?

Não.

Então a sua equipe seguiu essa...[divisão]

Sim.

Qual a sua função na sua equipe e quais atividades você pratica pra exercer a função.

Minha função é fiscal administrativo suplente e minha parte fica quando o titular é impedido legalmente de atuar e pegar documentação. No caso, a gente pede o financeiro que eles emitam uma certidão da empresa pra saber se ela tem uma situação legal, se ela pode receber o pagamento. A parte técnica emite um relatório dizendo que foi tudo ok a parte deles. A gente diz da parte financeira, da parte burocrática da documentação. Juntando esses dois arquivos a gente envia pra gestão e a gestão dá prosseguimento pro pagamento da nota. Se atesta ou se não atesta. Minha função não é atestar. Antes com a IN02 não, a gente atestava a nota e enviava a nota atestada pro gestor.

Então o gestor agora está atestando a nota diante do relatório técnico administrativo.

O técnico acompanhando o serviço.... e o administrativo com a questão legal da empresa.

Quais desses fluxos você considera mais difíceis de fazer?

Dentro da fiscalização?

isso. Você tem conhecimento da atividade de gestão?

Tenho, mas não de participar, só de ver. Eu acho que é a renovação contratual, repactuação. Pra mim isso é o mais complexo que tem que fazer. Graças a Deus eu nunca fiz. Isso é papel do gestor. Isso é papel do gestor quando chega o prazo final do contrato, acho que é um ano a data, ou alguma coisa assim, você tem que renovar, fazer a repactuação aí tem o cálculo. Eu nunca me intei de dessa parte não, mas eu já vi sendo feito. É bem chatinho.

A repactuação no caso é pra renovar o contrato atualizando os dados do contrato, que é questão financeira né... Isso você considera mais importante né. No caso você está me dizendo que é um dos mais difíceis.

Sim, a parte mais difícil, mas que não cabe a mim. A minha parte da fiscalização é mais tranquila. A fiscalização administrativa é mais tranquila. Quando não é de mão de obra de dedicação exclusiva.

Você já foi também [de contrato de dedicação exclusiva]?

Sim

Foi na [IN]05 ou na [IN]02? E como que era? Tem como me descrever?

Nas duas. Assim, não é nas duas. É que quando começou o contrato era a IN02 e no decorrer dele passou a ser IN05, então foi uma troca no mesmo contrato. A empresa sempre mandou uma série de documentações pra gente analisar questões de impostos, questões de recolhimento, guias de recolhimento e a gente tinha que analisar aquilo tudo e as vezes falta pro fiscal capacidade de analisar todas aquelas guias, se está de acordo ou se não tá de acordo. Isso acho meio complexo sendo de dedicação exclusiva. Agora não sendo acho mais tranquilo.

Mas essas guias que você está citando é...

FGTS, essas coisas assim...

do tereirizado que a empresa tem que apresentar as documentações que ela não está em débito com seus funcionários. Isso aí é mais complicado e demanda um pouco mais de tempo.

Muito.

Pra executar essas tarefas, você participou de algumas capacitações, treinamento, orientação ou recebeu orientação de outros servidores, pesquisou por conta própria sobre como fazer... como que você teve o conhecimento pra poder fazer essas atividades?

Então, quando eu entrei na instituição, a gestão trazia cursos In Company para os servidores e nós éramos convidados a participar dos cursos. Depois que a gente tinha o curso, já tem o curso já pode ser fiscal.

Já está capacitado para fiscalização.

Isso, foi assim. Acho que aqui eu participei de uns dois ou três, até que o último foi dentro da IN05 mas os primeiros não, foi só fiscalização e gestão. Mas eu trabalhava diretamente com o gestor de [edi. "todos os"] contratos e ele era uma aula viva. então, todas as dúvidas que tinha era só chegar perto e perguntar que ele tinha respostas a qualquer hora, então a orientação foi assim, bem clara quanto a isso. Só que quando a gente pegou a IN05 eu já não estava mais perto deste gestor, então as dúvidas que foram surgindo a gente tinha que se virar sozinha. Mas foi na parte prática, foi na parte de observação e na parte da capacitação. Claro que a parte prática foi muito mais proveitosa do que a teórica né, porque a teórica vai falando, vai falando, pergunta... mas a gente sem saber na prática, não tinha o que perguntar. A gente ficava só com o que o professor fala.

Então o aprendizado prático é muito mais eficaz do que o aprendizado teórico porque muitas das vezes, pelo o que você está citando, não sabe o que perguntar pra tirar dúvidas.

Sim, porque você só tem a dúvida quando aquilo acontece com você. Igual o primeiro relatório que chegou pra mim dessa de dedicação de mão-de-obra exclusiva, eu não sabia o que que era aquele monte de guia, uma listagem enorme com o nome de um monte de gente, eu tinha que procurar ali dentro o nome das pessoas que eram aqui do *campus* e um monte de valor... que que é isso?! Ficava assim, meio perdida, mas depois a gente foi entendendo.

Há algum fluxo sobre como proceder pra realizar as atividades necessárias para fazer o planejamento, a gestão e fiscalização? Você conhece algum procedimento sobre como fazer essas atividades?

Então, a parte de planejamento, eu fui em pouquíssimas reuniões de planejamento. As reuniões foram em período de férias que juntou dois períodos de férias mais um recesso, então quando eu voltei das férias já estava quase tudo pronto. Por eu ser suplente também, seguiram o fluxo da coisa. Mas eu acredito que o mapa de risco foi o que deu mais trabalho. Minha opinião, mas eu participei de uma ou duas reuniões só e assim, não foram tão produtivas quanto deveriam. A reunião acabava e a gente não tinha fechado o que realmente deveria fechar. Foi quando o pessoal do setor de compras [CCLC], na época acho que não era o setor de contratos, era só o de compras ainda, entrou pra apoiar essa parte porque era um procedimento novo pra atender a IN05 e o pessoal estava meio perdido ainda e tem aquela coisa que só um faz e os outros olham. Então começou "não dá pra fazer hoje" vamos marcar uma outra reunião, marcou pra outro dia e vamos fazer de novo, aí eu entrei de férias e quando voltei já estava encaminhado.

Mas assim, procedimento para essa realização, igual o que você falou, o gerenciamento de riscos, o que deve conter, como se faz o gerenciamento de risco, você teve acesso a algum documento desse tipo?

Tive quando já estava pronto e tive antes de ser feito, a gente recebeu o esboço por email pra gente ir alimentando o juntar. Só que como eu te falei, recebi antes e recebi depois. Então o que aconteceu durante as reuniões em que eu não estava eu não sei te dizer quais fluxos que eles seguiram, eu só sei que foi feito. Agora quanto ao fluxo da fiscalização, é isso que eu tinha te falado. A parte técnica acompanha, faz um relatório que tá ok. A parte administrativa, verificação, dá o ok, junta para o gestor e o gestor dá o prosseguimento.

Você já citou isso antes mas essa parte administrativa, que é o que você acompanha, falando especificamente dela, você pede um relatório da parte legal na coordenação de finanças mas tem alguma coisa específica tipo que você tem que verificar essa informação ou o relatório vem assim " a empresa está apta" e isso já atende?

Não, a gente não pede um relatório, na verdade eu não sei te dizer o nome do documento... tipo um nada consta que eles imprimem porque eles tem acesso no site que eles usam pra pagar, eles tem acesso a este site e imprimem o documento e mandam só o documento pra gente. então aparece a validade da certidão e a gente verifica isso. Está dentro da validade, está tudo certo, não está com nenhuma pendência, a gente faz o relatório e depois disso a gente encaminha a nota. Mas também a gente pergunta o financeiro se o empenho está tudo certo, se o valor está batendo, porque a gente tem que saber essa parte financeira também. O valor do empenho está certo, o valor que a empresa está cobrando está certo, se tiver tudo certo e tudo batendo a gente encaminha.

Então verifica a validade da certidão da empresa, empenho, se há empenho pro pagamento no valor que a empresa está cobrando e isso tudo consta no relatório pra mandar pro gestor pra então o gestor atestar a nota pra seguir pra pagamento. Qual a maior dificuldade enfrentado no exercício da sua função ou por sua equipe? Você falou que participou de poucas reuniões, mas as vezes você sabe me relatar algum problema que significou [impactou] o desenvolvimento. Você citou a dificuldade do gerenciamento de risco, mas você acha que tem alguma outra coisa a equipe tenha enfrentado que foi significativo?

Os orçamentos, porque as vezes você pede os orçamentos pra empresa e tem um grande problema pra receber. Tem empresa que nem quer fazer orçamento pra você. Não é toda empresa que quer parar um tempo pra fazer orçamento pra te dar sem nem saber se vai ganhar a licitação, têm isso também.

Então o retorno da empresa pro desenvolvimento do planejamento ainda.

É porque esse contrato que estou fazendo parte agora começou agora em dezembro, então ele ainda não apresenta tantos problemas, não tem o que dizer dele porque está novinho. Maior parte dos problemas desse contrato foram no período do planejamento.

E no caso o gerenciamento de riscos já foi um fator complicador pro desenvolvimento e o orçamento que é a pesquisa de preço que foi feito diretamente solicitando as empresas ou vocês consultaram outras fontes?

Sim, tem o banco de preço e também empresas. Porque cada equipe costuma fazer de um jeito que se torna mais prático contando que você tenha os orçamentos. Tem o site de banco de preço que muitas pessoas acreditam ser

mais fácil e outras mais complexo. É mais fácil, eu acho que pedir na empresa diretamente você consegue um valor mais exato. Assim, deve filtrar aquilo tudo mas tem gente que prefere ir pelo site.

São fontes diferentes que são válidas para desenvolver o planejamento. Diante da sua participação nas tarefas de planejamento ou gestão e fiscalização, quais as ações que você acha que poderiam ser desenvolvidas para simplificar ou resolver os problemas?

Como eu te falei, os problemas referentes no período de planejamento. Um dos problemas que a equipe enfrentou foi a questão de incompatibilidade de horário. Apesar de todos fazerem parte da mesma instituição, todo mundo estar aqui no *campus*, você sabe que a atividade de gestão e fiscalização não exclui as outras atividades que a gente já faz, só agrega, e as vezes o horário que se marca uma reunião é o horário que você está atendendo num setor que demanda atendimento ao público e você não pode sair, batendo com as férias do servidor, batendo com o horário do outro que já chega pra atender um horário noturno, então assim, isso seria mais um problema que se enfrenta e não tem como resolver. Tem como minimizar, tentar fazer um horário onde todos possam participar mas é muito complexo porque você pára sua atividade para fazer aquela outra atividade que você mesmo falou, que agrega o que você já faz. Hora nenhuma tem um horário separado pra aquilo, eu vou fiscalizar mas eu não estou aqui hoje fazendo minha atividade fim. Nem todo mundo consegue parar o que está fazendo pra atender essa demanda.

Você acredita que tendo orientações, procedimentos, um fluxo mapeado com detalhes sobre como executar determinadas tarefas, você acha que isso poderia facilitar o trabalho realizado pelas equipes?

Com certeza. Se fosse padrão para todas as equipes, por exemplo, quando a gente recebeu um modelo de relatório dos titulares, no caso da atual equipe, veio um modelo de relatório da equipe que eu não lembro de que, eles tinham o modelo deles no relatório que era uma folha só com dois relatórios. Em uma parte, tem um relatório técnico e na outra, administrativo e no final todo mundo assina, tanto os titulares quanto os suplentes. Tem o nome de todo mundo nesse documento. Quando o modelo veio pra gente, no caso, em janeiro quem exerceu foram os suplentes porque os titulares são docentes e estavam de férias, então tanto na gestão quanto na fiscalização, os suplentes que atuaram. Eu não me senti à vontade de fazer um documento só, até porque eu como suplente vou assinar uma coisa que o titular fez? Será que eu corroboraria com o que ele está escrevendo no relatório? Aí eu já acho que se eu sou suplente e estou fazendo meu relatório, eu assino como suplente e o titular não. Aí eu já acho o procedimento errado, mas eu não me omiti, eu vou fazer diferente. Meu relatório administrativo vai ter só minha assinatura e não do titular, até porque eu não me sentiria a vontade de assinar um relatório do titular sem ele estar impedido. Não há essa necessidade. Um só tem que atua no impedimento legal do outro. Aí eu mudei o modelo e falei não, toda vez que eu for atuar vai ser meu modelo separado. E o gestor suplente entendeu e falou tudo bem e eu mandei separado e a parte técnica fez outro relatório e mandou. Então eu acho assim, se tivesse um fluxo padrão seria excelente para que não houvesse problemas como este, não sei como essa outra equipe está fazendo a parte dela, mas eu não concordaria porque eu acho que não tem lógica.

Um fazer e outro acabar assinando no caso...

Sim, até porque o suplente tem que exercer quando o titular está impedido, porque ele assinaria todas as vezes? Todos os meses assinando titular e suplente. Ah, é uma equipe. Tudo bem, mas eu não vejo dessa forma.

A menos que a equipe entenda e tenham concordado de atuarem em conjunto, aí por equipe eles trabalham em conjunto...

Aí é uma especificidade da equipe deles, na minha equipe isso não foi acordado. entendeu?

Então você considera um padrão [de documentações] e isso ajudaria no desenvolvimento.

Acredito que sim, bastante. Se já tivesse um modelo e todo mundo seguindo um modelo acordado com todo mundo e seria dessa forma, seria mais tranquilo.

Te agradeço por essas respostas, essa conversa vai contribuir muito. Esse é um trabalho institucional, os gestores estão incentivando também, então eu acredito que finalizando o trabalho e tendo os mapeamento e orientações todos modelados, n's vamos divulgar para todas as equipes, todos que estão atuando e tudo que está sendo levantado através das entrevistas e o produto final da pesquisa vai vir para divulgação de todo o *campus*, inclusive a comunidade que não foi designado como fiscal e na conclusão você terá um retorno da sua contribuição. Obrigado.

ENTREVISTADO 2

Dados Gerais do Entrevistado:

Formação (Titulação): Graduado em área de ciências humanas

Tempo na Instituição: 4 anos

Tempo de atuação em atividades de PC/GFC: aproximadamente 3 anos

O foco do estudo você já sabe né já te expliquei do que se trata essa pesquisa. Eu tenho umas perguntinhas aqui que eu vou citando aí você... a gente vai conversando focado nessas perguntas. Tá bom?

você participa ou já participou de quantas equipe de planejamento da contratação ou gestão e fiscalização de contratos e tem mente o número?

Equipe de planejamento, acredito que foram umas 3 ou 4 mais ou menos mais fiscalização 5 ou 6 contratos. Por que alguns a gente tinha antes da IN05 e não tinha equipe de planejamento.

Você já tem mais experiência anterior a IN05 no caso. Você é fiscal ou gestor de contrato? Tem ideia de quantos? você citou...

Fiscal de uns três contratos, acho que agora uns três.

Dentro da IN05 então uns três contratos que você atua como fiscal. A quanto tempo você ocupa ou ocupou uma função no planejamento, fiscal ou gestão? Desde quando que você está atuando com esses quadros.

A fiscalização, aproximadamente 4 anos, a equipe de planejamento é mais recente tipo um ano, um ano e alguma coisa foi quando começou a usar a IN05 aqui no Campus.

Sabe quantos servidores trabalham nas equipes de planejamento ou gestão e fiscalização de contratos que você está? Que estão atuando no seu contrato.

No meu contrato acho que são seis em cada contrato. Na parte de gestão titular e suplente, fiscalização administrativo titular e suplente e fiscal técnico titular e suplente. Na equipe de planejamento eu não sei precisar mas acho que é isso também.

Quantos terceirizados fazem parte dos contratos? é de mão de obra exclusiva? é sem dedicação de mão de obra? Nos meus? no momento não, é sem dedicação de mão de obra graças a Deus.

Você possui conhecimento das leis e instruções para executar as tarefas do planejamento?

Sim, capacitação.

Que você mesmo fez? a instituição promoveu?

A instituição trouxe curso in Company e eu fiz também a distância.

Então você já tem uma base legal para poder exercer as atividades. Na sua equipe tinha outros membros que realizavam essas tarefas sem precisar de auxílio, por exemplo?

Sim, os que já eram antigamente, os novos não. Os mais experientes sim.

Os novos que foram designados agorateve uma expansão dos envolvidos, digamos assim, então esses não tinham conhecimento...

É, eles têm um pouco de dúvidas, não sei te responder se eles têm capacitação, mas mesmo tendo capacitação eles possuem bastante dúvida.

E os mais velhos[experientes] acabam interagindo no caso com eles.

Sim acabam ainda.

Algum, servidor da sua equipe ou de outra equipe formada de outros contratos, já compartilhou conhecimentos ou experiências relativas à solução de algum problema? Sim, sempre.

Entre as equipes há esse compartilhamento? Sim, sempre.

mas de uma forma mais estruturada ou informal?

Nos dois, a gente faz as reuniões com as equipes onde a maioria das vezes os titulares tem menos experiência que os suplentes, então os suplentes acabam orientando os titulares para que seja tudo feito dentro da legalidade. Quando são outras equipes, a gente também costuma ajudar e ser ajudado. Não é só a gente que sabe tudo também, tem gente que... parece que a divisão foi assim, colocou um ou dois experientes em cada equipe pra poder fechar direitinho. Pra ter um suporte no caso.

Você citou sobre os titulares menos experientes que os suplentes... Pelo menos no contrato atual está assim.

Isso você fala sobre a sua equipe, você tem noção de outras equipes se seguem este padrão? Não.

Então a sua equipe seguiu essa...[divisão] Sim.

Qual a sua função na sua equipe e quais atividades você pratica pra exercer a função.

Minha função é fiscal administrativo suplente e minha parte fica quando o titular é impedido legalmente de atuar e pegar documentação. No caso, a gente pede o financeiro que eles emitam uma certidão da empresa pra saber se ela tem uma situação legal, se ela pode receber o pagamento. A parte técnica emite um relatório dizendo que foi tudo ok a parte deles. A gente diz da parte financeira, da parte burocrática da documentação. Juntando esses dois arquivos a gente envia pra gestão e a gestão dá prosseguimento pro pagamento da nota. Se atesta ou se não atesta. Minha função não é atestar. Antes com a IN02 não, a gente atestava a nota e enviava a nota atestada pro gestor.

Então o gestor agora está atestando a nota diante do relatório técnico administrativo.

O técnico acompanhando o serviço.... e o administrativo com a questão legal da empresa.

Quais desses fluxos você considera mais difíceis de fazer?

Dentro da fiscalização?

isso. Você tem conhecimento da atividade de gestão?

Tenho, mas não de participar, só de ver. Eu acho que é a renovação contratual, repactuação. Pra mim isso é o mais complexo que tem que fazer. Graças a Deus eu nunca fiz. Isso é papel do gestor. Isso é papel do gestor quando chega o prazo final do contrato, acho que é um ano a data, ou alguma coisa assim, você tem que renovar, fazer a repactuação aí tem o cálculo. Eu nunca me intei de dessa parte não, mas eu já vi sendo feito. É bem chatinho.

A repactuação no caso é pra renovar o contrato atualizando os dados do contrato, que é questão financeira né... Isso você considera mais importante né. No caso você está me dizendo que é um dos mais difíceis.

Sim, a parte mais difícil, mas que não cabe a mim. A minha parte da fiscalização é mais tranquila. A fiscalização administrativa é mais tranquila. Quando não é de mão de obra de dedicação exclusiva.

Você já foi também [de contrato de dedicação exclusiva]?

Sim

Foi na [IN]05 ou na [IN]02? E como que era? Tem como me descrever?

Nas duas. Assim, não é nas duas. É que quando começou o contrato era a IN02 e no decorrer dele passou a ser IN05, então foi uma troca no mesmo contrato. A empresa sempre mandou uma série de documentações pra gente analisar questões de impostos, questões de recolhimento, guias de recolhimento e a gente tinha que analisar aquilo tudo e as vezes falta pro fiscal capacidade de analisar todas aquelas guias, se está de acordo ou se não tá de acordo. Isso acho meio complexo sendo de dedicação exclusiva. Agora não sendo acho mais tranquilo.

Mas essas guias que você está citando é...

FGTS, essas coisas assim...

do tereirizado que a empresa tem que apresentar as documentações que ela não está em débito com seus funcionários. Isso aí é mais complicado e demanda um pouco mais de tempo.

Muito.

Pra executar essas tarefas, você participou de algumas capacitações, treinamento, orientação ou recebeu orientação de outros servidores, pesquisou por conta própria sobre como fazer... como que você teve o conhecimento pra poder fazer essas atividades?

Então, quando eu entrei na instituição, a gestão trazia cursos In Company para os servidores e nós éramos convidados a participar dos cursos. Depois que a gente tinha o curso, já tem o curso já pode ser fiscal.

Já está capacitado para fiscalização.

Isso, foi assim. Acho que aqui eu participei de uns dois ou três, até que o último foi dentro da IN05 mas os primeiros não, foi só fiscalização e gestão. Mas eu trabalhava diretamente com o gestor de [edi. "todos os"] contratos e ele era uma aula viva. então, todas as dúvidas que tinha era só chegar perto e perguntar que ele tinha respostas a qualquer hora, então a orientação foi assim, bem clara quanto a isso. Só que quando a gente pegou a IN05 eu já não estava mais perto deste gestor, então as dúvidas que foram surgindo a gente tinha que se virar sozinha. Mas foi na parte prática, foi na parte de observação e na parte da capacitação. Claro que a parte prática foi muito mais proveitosa do que a teórica né, porque a teórica vai falando, vai falando, pergunta... mas a gente sem saber na prática, não tinha o que perguntar. A gente ficava só com o que o professor fala.

Então o aprendizado prático é muito mais eficaz do que o aprendizado teórico porque muitas das vezes, pelo o que você está citando, não sabe o que perguntar pra tirar dúvidas.

Sim, porque você só tem a dúvida quando aquilo acontece com você. Igual o primeiro relatório que chegou pra mim dessa de dedicação de mão-de-obra exclusiva, eu não sabia o que que era aquele monte de guia, uma listagem enorme com o nome de um monte de gente, eu tinha que procurar ali dentro o nome das pessoas que eram aqui do campus e um monte de valor... que que é isso?! Ficava assim, meio perdida, mas depois a gente foi entendendo.

Há algum fluxo sobre como proceder pra realizar as atividades necessárias para fazer o planejamento, a gestão e fiscalização? Você conhece algum procedimento sobre como fazer essas atividades?

Então, a parte de planejamento, eu fui em pouquíssimas reuniões de planejamento. As reuniões foram em período de férias que juntou dois períodos de férias mais um recesso, então quando eu voltei das férias já estava quase tudo pronto. Por eu ser suplente também, seguiram o fluxo da coisa. Mas eu acredito que o mapa de risco foi o que deu mais trabalho. Minha opinião, mas eu participei de uma ou duas reuniões só e assim, não foram tão produtivas quanto deveriam. A reunião acabava e a gente não tinha fechado o que realmente deveria fechar. Foi quando o pessoal do setor de compras [CCLC], na época acho que não era o setor de contratos, era só o de compras ainda, entrou pra apoiar essa parte porque era um procedimento novo pra atender a IN05 e o pessoal estava meio perdido ainda e tem aquela coisa que só um faz e os outros olham. Então começou "não dá pra fazer hoje" vamos marcar uma outra reunião, marcou pra outro dia e vamos fazer de novo, aí eu entrei de férias e quando voltei já estava encaminhado.

Mas assim, procedimento para essa realização, igual o que você falou, o gerenciamento de riscos, o que deve conter, como se faz o gerenciamento de risco, você teve acesso a algum documento desse tipo?

Tive quando já estava pronto e tive antes de ser feito, a gente recebeu o esboço por email pra gente ir alimentando o juntar. Só que como eu te falei, recebi antes e recebi depois. Então o que aconteceu durante as reuniões em que eu não estava eu não sei te dizer quais fluxos que eles seguiram, eu só sei que foi feito. Agora quanto ao fluxo da fiscalização, é isso que eu tinha te falado. A parte técnica acompanha, faz um relatório que tá ok. A parte administrativa, verificação, dá o ok, junta para o gestor e o gestor dá o prosseguimento.

Você já citou isso antes mas essa parte administrativa, que é o que você acompanha, falando especificamente dela, você pede um relatório da parte legal na coordenação de finanças mas tem alguma coisa específica tipo que você tem que verificar essa informação ou o relatório vem assim " a empresa está apta " e isso já atende?

Não, a gente não pede um relatório, na verdade eu não sei te dizer o nome do documento... tipo um nada consta que eles imprimem porque eles tem acesso no site que eles usam pra pagar, eles tem acesso a este site e imprimem o documento e mandam só o documento pra gente. então aparece a validade da certidão e a gente verifica isso. Está dentro da validade, está tudo certo, não está com nenhuma pendência, a gente faz o relatório e depois disso a gente encaminha a nota. Mas também a gente pergunta o financeiro se o empenho está tudo certo, se o valor está batendo, porque a gente tem que saber essa parte financeira também. O valor do empenho está certo, o valor que a empresa está cobrando está certo, se tiver tudo certo e tudo batendo a gente encaminha.

Então verifica a validade da certidão da empresa, empenho, se há empenho pro pagamento no valor que a empresa está cobrando e isso tudo consta no relatório pra mandar pro gestor pra então o gestor atestar a nota pra seguir pra pagamento. Qual a maior dificuldade enfrentado no exercício da sua função ou por sua equipe? Você falou que participou de poucas reuniões, mas as vezes você sabe me relatar algum problema que significou [impactou] o desenvolvimento. Você citou a dificuldade do gerenciamento de risco, mas você acha que tem alguma outra coisa a equipe tenha enfrentado que foi significativo?

Os orçamentos, porque as vezes você pede os orçamentos pra empresa e tem um grande problema pra receber. Tem empresa que nem quer fazer orçamento pra você. Não é toda empresa que quer parar um tempo pra fazer orçamento pra te dar sem nem saber se vai ganhar a licitação, têm isso também.

Então o retorno da empresa pro desenvolvimento do planejamento ainda.

É porque esse contrato que estou fazendo parte agora começou agora em dezembro, então ele ainda não apresenta tantos problemas, não tem o que dizer dele porque está novinho. Maior parte dos problemas desse contrato foram no período do planejamento.

E no caso o gerenciamento de riscos já foi um fator complicador pro desenvolvimento e o orçamento que é a pesquisa de preço que foi feito diretamente solicitando as empresas ou vocês consultaram outras fontes?

Sim, tem o banco de preço e também empresas. Porque cada equipe costuma fazer de um jeito que se torna mais prático contando que você tenha os orçamentos. Tem o site de banco de preço que muitas pessoas acreditam ser mais fácil e outras mais complexo. É mais fácil, eu acho que pedir na empresa diretamente você consegue um valor mais exato. Assim, deve filtrar aquilo tudo mas tem gente que prefere ir pelo site.

São fontes diferentes que são válidas para desenvolver o planejamento. Diante da sua participação nas tarefas de planejamento ou gestão e fiscalização, quais as ações que você acha que poderiam ser desenvolvidas para simplificar ou resolver os problemas?

Como eu te falei, os problemas referentes no período de planejamento. Um dos problemas que a equipe enfrentou foi a questão de incompatibilidade de horário. Apesar de todos fazerem parte da mesma instituição, todo mundo

estar aqui no campus, você sabe que a atividade de gestão e fiscalização não exclui as outras atividades que a gente já faz, só agrega, e as vezes o horário que se marca uma reunião é o horário que você está atendendo num setor que demanda atendimento ao público e você não pode sair, batendo com as férias do servidor, batendo com o horário do outro que já chega pra atender um horário noturno, então assim, isso seria mais um problema que se enfrenta e não tem como resolver. Tem como minimizar, tentar fazer um horário onde todos possam participar mas é muito complexo porque você para sua atividade para fazer aquela outra atividade que você mesmo falou, que agrega o que você já faz. Hora nenhuma tem um horário separado pra aquilo, eu vou fiscalizar mas eu não estou aqui hoje fazendo minha atividade fim. Nem todo mundo consegue parar o que está fazendo pra atender essa demanda.

Você acredita que tendo orientações, procedimentos, um fluxo mapeado com detalhes sobre como executar determinadas tarefas, você acha que isso poderia facilitar o trabalho realizado pelas equipes?

Com certeza. Se fosse padrão para todas as equipes, por exemplo, quando a gente recebeu um modelo de relatório dos titulares, no caso da atual equipe, veio um modelo de relatório da equipe que eu não lembro de que, eles tinham o modelo deles no relatório que era uma folha só com dois relatórios. Em uma parte, tem um relatório técnico e na outra, administrativo e no final todo mundo assina, tanto os titulares quanto os suplentes. Tem o nome de todo mundo nesse documento. Quando o modelo veio pra gente, no caso, em janeiro quem exerceu foram os suplentes porque os titulares são docentes e estavam de férias, então tanto na gestão quanto na fiscalização, os suplentes que atuaram. Eu não me senti à vontade de fazer um documento só, até porque eu como suplente vou assinar uma coisa que o titular fez? Será que eu corroboraria com o que ele está escrevendo no relatório? Aí eu já acho que se eu sou suplente e estou fazendo meu relatório, eu assino como suplente e o titular não. Aí eu já acho o procedimento errado, mas eu não me omiti, eu vou fazer diferente. Meu relatório administrativo vai ter só minha assinatura e não do titular, até porque eu não me sentiria a vontade de assinar um relatório do titular sem ele estar impedido. Não há essa necessidade. Um só tem que atua no impedimento legal do outro. Aí eu mudei o modelo e falei não, toda vez que eu for atuar vai ser meu modelo separado. E o gestor suplente entendeu e falou tudo bem e eu mandei separado e a parte técnica fez outro relatório e mandou. Então eu acho assim, se tivesse um fluxo padrão seria excelente para que não houvesse problemas como este, não sei como essa outra equipe está fazendo a parte dela, mas eu não concordaria porque eu acho que não tem lógica.

Um fazer e outro acabar assinando no caso...

Sim, até porque o suplente tem que exercer quando o titular está impedido, porque ele assinaria todas as vezes? Todos os meses assinando titular e suplente. Ah, é uma equipe. Tudo bem, mas eu não vejo dessa forma.

A menos que a equipe entenda e tenham concordado de atuarem em conjunto, aí por equipe eles trabalham em conjunto...

Aí é uma especificidade da equipe deles, na minha equipe isso não foi acordado. entendeu?

Então você considera um padrão [de documentações] e isso ajudaria no desenvolvimento.

Acredito que sim, bastante. Se já tivesse um modelo e todo mundo seguindo um modelo acordado com todo mundo e seria dessa forma, seria mais tranquilo.

Te agradeço por essa respostas, essa conversa vai contribuir muito. Esse é um trabalho institucional, os gestores estão incentivando também, então eu acredito que finalizando o trabalho e tendo os mapeamento e orientações todos modelados, n´s vamos divulgar para todas as equipes, todos que estão atuando e tudo que está sendo levantado através das entrevistas e o produto final da pesquisa vai vir para divulgação de todo o campus, inclusive a comunidade que não foi designado como fiscal e na conclusão você terá um retorno da sua contribuição. Obrigado.

Anotações sobre a entrevista

A entrevista ocorreu de forma tranquila, seguindo as questões do roteiro e buscando aprofundar as respostas devido o aparente conhecimento da servidora. Após interagir nas respostas, foi retomado as questões do roteiro. A entrevistada aparentou estar preocupada em não expor outros servidores e respondendo sempre com cautela. Diante das respostas e do comportamento a servidora demonstrou ter conhecimento básico sobre a legislação tendo receio e dúvidas de como proceder na prática, mas aberta a busca de orientações com outros participantes.

ENTREVISTADO 3

Dados Gerais do Entrevistado:

Formação (Titulação): Pós graduado em Gestão

Tempo na Instituição: 3 anos

Tempo de atuação em atividades de PC/GFC: aproximadamente 1 anos

Sabe da pesquisa né dos dados da pesquisa que já foram apresentados

Sim estou ciente.

Então vou fazer as perguntas aqui. Você participa ou participou de quantas equipe de planejamento da contratação ou e o gestão e fiscalização de contratos?

Já participei de um planejamento da Contratação e duas Gestão e Fiscalização. Uma já se concluiu que faz contratação de serviço de buffet e a outra eu sou fiscal administrativo, titular de fiscalização de elevador sem mão de obra residente.

Seguindo as questões a quanto tempo que você tá trabalhando ou já atuou no caso dependendo se já acabou o contrato com a função de planejamento o gestor e fiscal?

Então juntando o planejamento e fiscalização, 14 meses.

Então hoje é fevereiro...

Comecei no final de 2018.

- Sabe quantos servidores que trabalham na equipe ou trabalharam na sua equipe atual [gestão e fiscalização] e planejamento [da contratação]?

No planejamento foram 8 servidores, são os seis atuais mais os dois da compra [CCLC], então na equipe eram 8 e agora são 6.

Seis na equipe de gestão e fiscalização e 8 no planejamento da contratação com os dois servidores... das compras que participaram do planejamento e agora não estão na fiscalização.

e tem mão de obra terceirizado...

Não, não tem mão de obra residente.

- Você possui conhecimento das leis e instruções para execução das tarefas seja de planejamento de contratação seja de fiscalização?

Já li todas as leis nesse sentido mas obviamente a gente esquece alguma coisa.

Mas você leu porque foi nomeado ou já se capacitou, estudo pra atuar?

Como é uma área que eu já atuei como coordenador da cocomp em outras épocas aí, eu já conhecia por qualificação pessoal e quando fui nomeado eu dei uma relembração nas leis.

Na sua equipe, que você já atuou, tinha membros capazes de fazer as tarefas sem precisar de auxílio, que já dominavam as tarefas e a legislação?

Então, na verdade a gente sempre precisa de auxílio, na equipe tinham 2 membros mais experiente que era o Daniel e Wilson né, que já estão com uma série de contrato há algum tempo, inclusive pegaram essa transição diante da IN05, mas assim, eu também tenho experiência também mas a gente sempre precisa de alguma alteração[auxílio] porque são muitas especificidades aí no processo.

Algum servidor da equipe ou de outra equipe já compartilhou o conhecimento? Tinha alguma transmissão do conhecimento sobre problemas seja de coisas que deram certo com equipes diferentes?

Sim, mas de forma não-estruturada. Então você vai, procura uma pessoa e ela dá opinião dela de uma forma não estruturada, não... não organizada.

Qual a sua função e quais atividades você pratica no comprimento dessa função como fiscal, gestor...?

Então, no contrato atual sou fiscal administrativo titular, assim, cuida da documentação né, a gente faz aquela ponte com a com a empresa...

Como não tem mão de obra.... Como não tem mão de obra residente é mais tranquilo.

Então é basicamente a demanda.

É basicamente a demanda, mensalmente para poder estar recebendo o valor do contrato, eles[contratada] tem que mandar uma série de documentações que constam no edital, entendeu? Só que eu nunca lembro de cabeça, mas eu consulto o edital pra poder lembrar. Não lembro de cabeça porque tem o edital lá pra eu ler. É menos uma coisa para lembrar.

Tem alguma coisa nesses fluxos que você considera que seja muito difícil, que é muito importante ser cumpridos?

Sim, a parte mais difícil é questão de punição da empresa porque para você fazer uma punição da empresa é uma coisa bem complexa. Então você tem que seguir passo a passo de notificações prévia né.. para você finalmente chegar e realmente cercear algum direito da empresa. Então os fiscais tem que estar bem atento quanto a isso pra não ter problema lá na frente. Então essa parte é mais crítica.

Para chegar até a punição tem todas as etapas que você tem que ir cumprindo pra chegar ao direito de punir a empresa.

Sim, tem muita gente que não puni empresas por causa disso. É um trâmite tão complexo e perigoso pra quem está punindo que o pessoal acha mais fácil não punir. Aí não renova o contrato, você fica arrastando aí doze meses de contrato pra poder não renovar porque você não tem a segurança necessária pra estar punindo essa empresa. Porque quando você mexe com direitos de terceiros é muito complicado.

Pra executar as tarefas que você participou você teve algum treinamento no quesito dessas designações? Você já citou que já atuou nessas coordenações e que já leu as leis como uma reciclagem, mas foi uma atividade própria, de seu próprio interesse ou foi uma atividade estimulada como um curso de capacitação?

Então vamos lá, passa pelas duas situações. Eu já pesquisei por conta própria, até por questões de cursos voltados a nossa progressão por capacitação e eu tenho uma especificidade também que eu já fui cargo técnico nível D, então basicamente eu tive que fazer minhas capacitações tudo de novo agora que sou nível E. Então muitos cursos eu fiz duas vezes. E aqui na escola teve um período que era oferecido curso *In Company* e eu já fiz um ou dois cursos *In Company* também em fiscalização de contratos. E agora nessa minha ida pro CEFET e volta, como eu fui designado, eu procurei por conta própria também, entendeu?

Certo, já houve uma capacitação anterior e agora você fez uma reciclagem por sua própria conta.

Mescliei essas duas situações.

Certo, e no caso dessas atividades que você faz de fiscal, planejamento da contratação... você teve orientação pra fazer essas atividades ou você simplesmente foi replicando uma coisa que já era feita, as vezes você entrou como substituto de um fiscal e replicou o histórico de atividades que ele fazia. Ou teve toda uma fundamentação, um estudo pra saber se o que você estava fazendo estava atendendo a legislação?

Então, como a gente faz outras tarefas aí no dia a dia, acaba que essa fiscalização do contrato é apenas mais uma né. Então as vezes não dá pra você se dedicar da forma que deveria né, ainda mais nesse caso que eu comecei, foi final de 2018, a gente pegou um pouco daquela transição do modelo antigo pro modelo novo. Então na verdade, esse foi um dos primeiros contratos da escola que seguiu o modelo da IN05 porque o contrato anterior tinha terminado e a gente começou aqui desse contrato, ou seja, a memória não existia né, uma memória da comissão anterior. A gente teve que começar tudo do zero correndo atrás daquele jeito.

Aprender na prática.

Isso, aprender na prática. Trocar a roda com o carro andando.

Devido a isso, teve essa transição e tudo mais, se tornou uma novidade. Existiam fluxos sobre como proceder pra realizar essas novas atividades?

Então, na verdade, assim, pesquisando a gente acaba encontrando alguns fluxos no site do comprasnet que é um fluxo gigantesco que você lê e não entende nada. Eu particularmente até tenho um conhecimento de fluxo de processos pela minha capacitação pessoal, eu tenho uma pós graduação em gestão e não é algo totalmente estranho pra mim e mesmo assim eu não consegui entender muita coisa porque são fluxos muito extensos e genéricos, então eu acho interessante esse trabalho que ele pode traduzir um pouco, trazer para nossa realidade e fazer um fluxo menos técnico, com a linguagem menos técnica que realmente dialogue com os servidores aqui que não tem a formação tão adequada pra entender um fluxo tão complexo como os do comprasnet.

Qual a maior dificuldade enfrentada no exercício da sua função ou na sua equipe em geral? Pode ser uma coisa específica que você tem que fazer ou que a equipe tem dificuldade pra fazer uma determinada atividade.

Então, além dessa falta de fluxo pré-estabelecido que no dia a dia causa certa dificuldade quando a gente se depara com algo novo, o principal é o seguinte, é justamente quando a empresa incorre numa infração, a gente realmente tem uma série de dificuldade pra implementar essa punição e falta aquela segurança de saber o que está sendo feito, se está certo ou não. Acho que é essa a questão. Como a gente não tem mão de obra residente, é basicamente seguir aquele check-list que tem lá no edital mas alguma coisa que fuja um pouco da normalidade é um complicador pra gente. Falta sim um material de apoio e orientação, coisa desse tipo.

Diante da sua participação nas tarefas, seja no Planejamento da Contratação ou na Gestão e Fiscalização, o que que você acha que poderia acontecer pra ajudar a sanar essas dificuldades encontradas?

Como muitas coisas que acontecem no serviço público falta diretriz, parâmetro, entendeu? Não é questão de ter manual pra tudo, não é manualizar tudo mas a gente sente a falta de diretrizes, parâmetros pra poder estar seguindo, acho que falta isso aí. Porque tudo que você vai fazer não tem a quem consultar, não tem uma memória organizacional pra gente estar consultando. A gente tem uma servidora [*coordenadora da CoCC*] que é nova na fiscalização de contratos que a partir do momento que ela foi nomeada ela tem que misteriosamente saber tudo porque ela vira uma referência instantânea e não é assim que funciona. Ela também tem esse problema da curva de aprendizagem que ela está aprendendo com ninguém, porque não tinha ninguém anteriormente.

E essa coordenação foi criada com intuito de orientar as pessoas...

Então, quem orienta quem orienta? Então assim, ela magicamente tem que saber tudo de contrato porque hoje ela é referência e não é assim que funciona.

E citando por exemplo os fluxos mapeados detalhados, com diretrizes, com instruções, você acredita que esses fluxos poderiam facilitar a realização do trabalho?

Com certeza, como eu falei anteriormente, acho que falta diretriz pra gente que está na ponta da linha. Seguir então, tendo diretriz, um parâmetro mínimo ali pra você seguir e uma linguagem que atenda e dialogue com os servidores que não tem um conhecimento necessário diretamente ligado à área, eu acho bem interessante sim. É a própria questão do redesenho, a gente pode estar fazendo de um jeito hoje que não é o melhor, não é eficiente. A gente tem que seguir a legalidade, mas um dos princípios nossos que regem a administração pública é a eficiência que não necessariamente a gente está seguindo. Então você fazer um mapeamento pra ver como está fazendo e buscar a melhoria é realmente interessante. A gente vai ganhar tempo aí e crescer em qualidade com isso.

Certo. Te agradeço pelas respostas e esse trabalho é um trabalho realizado no Campus então o resultado vai ser divulgado no campus, no instituto, com a intenção até mesmo de tornar um procedimento institucional pra ser implantado ao menos no campus.

Perfeito, agradeço a oportunidade de estar somando.

Muito obrigado.

Anotações sobre a entrevista

A entrevista ocorreu de forma clara e objetiva, seguindo as questões do roteiro e interagindo com as respostas do entrevistado e sempre retomando as questões do roteiro. O entrevistado esteve tranquilo, solícito, objetivo e interessado em responder as questões, sem aparentar preocupação quanto a exposição de suas experiências durante toda a entrevista, mas teve o cuidado de sempre utilizar generalizações e não citar diretamente outras pessoas relacionando-os a situações problemáticas. O servidor aparentou ter conhecimento de suas atribuições embasado na legislação e conhecimentos práticos.

ENTREVISTADO 4

Dados Gerais do Entrevistado:

Formação (Titulação): Graduando

Tempo na Instituição: 4 anos

Tempo de atuação em atividades de PC/GFC: aproximadamente 4 anos

Você participa ou participou de quantas equipes de planejamento ou de gestão e fiscalização de contratos?

Você tem noção?

Ah, no total... atualmente de contratos eu tenho cinco contratos. só que alguns eu participei do planejamento deles também. O que estava previsto pra eu ser o fiscal ou gestor, eu participei do planejamento deles. Mas entre gestão e fiscalização, até agora cinco.

Mas nesses contratos, quais cargos você assume?

em um eu sou gestor suplente e no restante eu sou fiscal.

[fiscal] Administrativo? [fiscal] Técnico?

É porque dois desses contratos que eu tenho ainda acontecem com base na [IN]02 e há uma brecha na IN05, uma previsão, que os contratos que foram feitos com base na IN02 eles vão continuar vigorando até seu término. Então por isso eu sou fiscal... em dois contratos eu faço tudo, fiscal administrativo e técnico. Já em outros dois, em um eu sou fiscal administrativo e no outro fiscal técnico. Em um eu sou gestor suplente.

A IN07 veio alterando o texto da [IN]05 dizendo que os contratos que estão vigentes permanecem na [IN]02 e os novos contratos na [IN]05. Isso que você citou na brecha.

É assim, se ele foi feito na IN05 ele vai ser nos moldes da [IN]05 mas se ele foi feito na [IN]02, existe uma previsão na [IN]05 que ele permanece na [IN]02.

Então, essa previsão não havia quando lançaram a [IN]05 e veio o 07 alterando o texto da [IN]05. Por isso quando a gente consulta a [IN]05 já consta essa previsão, mas essa foi uma alteração posterior. Com a dor de cabeça que a [IN]05 gerou, eles voltaram um passo e fazendo isso.

Há quanto tempo que você atua como gestor nesses contratos?

Como fiscal, há uns três anos como fiscal.

Coincidiu quando você veio para [edit.] “o atual setor?”.

É, eu vim pra cá em 2017.

Sabe quantos servidores trabalham na equipe de fiscalização ou quantos trabalharam no planejamento que você participou?

Eu participei de um planejamento mais efetivamente, foi o de manutenção de ar condicionado. Fizemos praticamente em três pessoas. Era uma equipe, mas o pessoal não tinha tempo mesmo de fazer, outros estavam de férias e a equipe era muito pequena. Acho que isso é uma coisa que... se tivesse mais gente porque você acaba contemplando esses casos de estar de férias ou de licença ou então conciliar questão de horário... então era praticamente três pessoas que atuavam no planejamento de ar condicionado. Em alguns outros teve mais gente que participou que conseguimos ter uma equipe mais robusta pra fazer... mas é isso.

E como fiscal? você sabe quem é a equipe nos contratos que você atua? reconhece os membros?

Sim, mas aí depende, varia porque tem um caso que a equipe mesmo sendo suplente e titular, todos atuam, todos se propõem a atuar. É um caso específico do elevador. NO elevador somos seis pessoas como fiscais, fiscal técnico titular e suplente, fiscal administrativo titular e suplente e gestor titular e suplente. Todos atuam, todos. Já em outros contratos os suplentes entendem que por serem suplentes eles só têm que atuar em substituição de titular então eles não têm essa situação em toda equipe.

Você possui conhecimento das leis e instruções para execução dessas tarefas de planejamento e fiscalização?

Eu já fiz cursos In Company que deu uma base, mas totalmente eu não conheço. A capacitação é sempre constante.

Esses cursos que você participou te deu uma base para você assumir um trabalho ou foi assim, tipo uma noção e você aprendeu mesmo depois?

Deu uma noção, mas a gente aprende muito na prática também. Deu uma noção sim e a gente vai aprendendo no dia a dia mas não sabe se faz correto. A verdade acho que não sei se o que a gente faz na prática se atende tudo o que a IN05 exige. Eu pelo menos acho que não, acho que nas minhas fiscalizações eu deixo assim, tem muita coisa que passa mas não compromete, assim, eu acho que não compromete e que eu vá responder futuramente mas eu

tento focar no que realmente é importante para eu atestar a nota mas tem coisa que a gente vai resolvendo no decorrer do contrato.

Nas [equipes] que você atuou ou que você já presenciou em outras equipes no caso, você acha que os membros são capazes de realizar as tarefas sem ter uma necessidade de recorrer alguém que eles acham que sabem mais ou receber algum auxílio?

Sempre a gente tem que recorrer, nas que eu participo em muitos casos sim. Principalmente pra pessoa que não tá inserido nesse trabalho de gestão e fiscalização, ele não conhece... ele conhece menos ainda porque não é uma atividade comum pra eles, do cargo, da atividade fim que ele exerce no campus e alguns técnicos também. No caso como eu tenho um pouco mais de tempo nisso, e que não quer dizer que eu saiba tudo, mas algumas coisas eu oriento. Por exemplo, nos contratos que eu participo, algumas coisas eu oriento, mas dentro da experiência que eu tive dentro desses três anos.

Algum servidor das equipes que você acaba acompanhando, são vários contratos, algum servidor da equipe, ou de outra equipe, já compartilhou o conhecimento que tem? Alguém de outra equipe veio atrás de você para saber como fazer algo ou você foi atrás de outra equipe que já passou por algum outro problema? Há esse compartilhamento?

Não há. isso aí não, não existe isso. Cada equipe faz de uma maneira a sua fiscalização e gestão, mas eu entendo que nesse caso específico existe um setor que seria um moderador que padronizaria esses procedimentos que seria a coordenação de contratos, eu entendo dessa forma. Eu entendo que a Coordenação da contratos que vai abarcar isso e reunir essas equipes, os gestores e fiscais para uniformizar os entendimentos e ouvir também relatos de cada equipe pra chegar a um padrão de fiscalização que seja mais próximo do ideal da IN.

Você citou que já atuou como fiscal geral, fiscal administrativo e como gestor. Quais ações você executa no exercício dessas funções? quais as atribuições que você tem que fazer par ao fiscal administrativo, por exemplo?

O fiscal administrativo é mais a questão documental, burocrática da coisa. E isso, mais a questão administrativa como o próprio nome sugere, questões de documentos que a gente avalia, tudo isso.

Quais tipos de documentos?

Depende, se for o caso do contrato com dedicação de mão de obra que tem no campus. A gente avalia a documentação, toda a parte tributária, trabalhista, as documentações comprobatórias que a empresa manda e que é exigida para o ateste da nota fiscal. Não basta executar o serviço, tem que também comprovar se todas as certidões está tudo ok para que a gente possa atestar. Então a questão do fiscal administrativo está muito ligada a isso, essa comprovação, mas quando não envolve mão-de-obra dedicada é um trabalho mais simples, porque isso fica muito a cargo do financeiro também. Ver essas certidões e tudo mais. É um trabalho mais facilitado, mas quando tem a dedicação de mão-de-obra você tem que ver se a empresa está cumprindo essas obrigações tributárias, previdenciárias, trabalhistas e tudo mais.

E no fiscal Geral na [IN]02 tem alguma regra sobre o que fazer? Acredito que faça também esse trabalho que está na [IN]05.

Na IN mais antiga ele acaba congregando as duas funções tanto de técnico como administrativo numa só figura, inclusive o ateste da nota fiscal também fica com o fiscal, diferente da IN05 que a dinâmica do ateste da nota já é diferente. A fiscalização faz um relatório e esse relatório é enviado para o gestor do contrato que reduz a termo todos os relatórios e documentações para efeito de atestar a nota fiscal. Ou seja, na IN02 o próprio fiscal atesta a nota como a gente já tem feito enquanto na [IN]05 quem atesta a nota é o gestor do contrato.

Você citou que o fiscal na [IN]02 engloba tudo e tem a parte técnica. O Que seria a parte técnica?

A parte técnica é a fiscalização In Loco, novamente por exemplo, a dedicação da mão-de-obra, da limpeza, a gente tem também verificar a prestação de serviço no dia a dia pra saber se as rotinas de limpeza estão sendo cumpridas. É claro que eu não posso estar no campus em todo o lugar todos os instantes e por isso eu também tenho o retorno dos usuários, seja alunos, técnicos ou professores dessa prestação do serviço, então, nesse caso técnico no caso da IN02, a gente tem essa fiscalização in loco.

E o gestor, o que faz além de atestar a nota?

O caso do gestor tem toda uma questão também de instrução processual no que diz respeito a reajuste, repactuação, prorrogação de contrato, isso é também atribuição dele.

Dessas atribuições que tem nessas três funções o que que você considera ser mais difícil de fazer ou mais importante que demanda um cuidado?

Existe um entendimento que não existe hierarquia nessas funções, existem atribuições distintas que vão dar a conclusão do serviço. Você diz a mais complexa talvez?

O que você acha que é mais complicado de fazer?

Eu acho que é a parte de gestão do contrato, acho que se você realmente ver as atribuições, eu tenho até feito assim, eu acabei de conduzir a prorrogação do contrato da elevat que é o caso de elevadores, então você tem que ver o que está previsto na IN, fazer a instrução processual então isso é uma complexidade maior do que a fiscalização técnica e administrativa.

Você já citou que você fez capacitação, mas quando você começou a exercer essas funções, você começou a trabalhar baseado nessas capacitações ou você começou a replicar o que os anteriores iam fazendo?

Eu realmente comecei replicando o que os outros faziam. Até que o colega que estava no mesmo setor que eu que era o anterior fiscal de um desses contratos que eu comecei a fiscalizar mas com os cursos eles abriram a mente para umas coisas novas e eles tiravam dúvidas sobre os próprios procedimentos, a gente tirava dúvidas com o professor se aquilo estava correto ou não e a gente mudava uma coisa ou outra. Mas de fato, a gente replica muito o que o anterior faz.

Existe algum procedimento sobre como seguir essas atividades? Ou você mesmo já criou algum procedimento para executar as tarefas, um checklist ou algo do tipo?

Esse é o ideal, mas eu não fiz, porque a grande dificuldade é o número de contratos que eu tenho que gera uma sobrecarga. Além de ser fiscal você tem que fazer toda a atribuição do setor como coordenador do setor. Como não tem nenhum administrativo aqui, tenho que fazer a parte administrativa do setor, então por isso fica muito prejudicado, mas isso já foi várias vezes manifestado para gestão do campus atual, sobre o acúmulo de funções, por isso eu realmente não tenho nada padronizado para fazer.

Quais as maiores dificuldades enfrentadas por você ou pela equipe que você atua? Tem alguma coisa que exige que você tenha que pensar a respeito?

Talvez assim, em alguns casos uma dificuldade sobre o objeto do contrato por ser uma coisa muito especializada e ninguém tem a formação para atuar. Vou citar o exemplo da manutenção predial, é um contrato que exige muito conhecimento da área de construção civil, eu não sou engenheiro civil nem o Wilson é engenheiro civil e nós somos fiscais desse contrato mas a própria IN traz essa possibilidade de você quando necessário ter esse suporte técnico, solicitar isso. A reitoria dá esse suporte com o setor de engenharia, mas essa é a maior dificuldade, quando você pega um contrato cujo objeto é muito técnico e você por não ser da área acaba ficando com pouco de dificuldade. Outra questão é o acúmulo de contratos que já falei, isso é uma coisa que tem que ser revista como o próprio peso do contrato. O contrato dos correios, por exemplo, não é a mesma coisa que o contrato de limpeza que envolve dedicação de mão de obra, então você não pode ter o mesmo peso, mesmo critério para os dois e a prefeitura por si só já é um setor que tem muita demanda e o acúmulo de contrato acaba refletindo na fiscalização desses contratos.

Diante dessa sua experiência nesses contratos, qual ação você acha que poderia ser tomada para ajudar no desenvolvimento das tarefas? Seja uma ação da gestão, das equipes que poderia ajudar desenvolver as tarefas ou ajudar a solucionar os problemas.

Eu acho que a gestão atual fez uma coisa importante que foi a criação da coordenação de contratos e convênios e as pessoas que estão lá estão sempre se capacitando, isso é importante, então essa criação dessa coordenação a gente espera como fiscais e gestores que eles padronizem certos entendimentos para estabelecerem no campus como é que deve ser a fiscalização e gestão dos contratos em determinadas situações. É claro que são muitos contratos, a coordenação foi instituída recentemente então, acho que com um tempo a gente vai ter essa atuação de realmente reunir isso e ser um setor que vai administrar o contrato do campus. Ela não vai fazer trabalho nem de gestão ou fiscal, tendo um mapa geral dos contratos com data de vigência de cada um, sabe, tudo isso. Isso foi uma medida importante da atual gestão. Também acho que as capacitações, eu tive oportunidade de fazer uns cursos aqui, é muito importante até para desmistificar a fiscalização e sempre estar com o conhecimento em dia de gente que já tem experiência. E também a questão de acumular contratos em uma só pessoa, aliás isso contraria a própria IN. Ela fala que para nomear um fiscal você vai considerar dentro de outras coisas o número de contratos. hoje a gente tem gente com cinco contratos e com certeza vai ter mais que é meu caso enquanto outras pessoas não tem nenhum contrato, sabe-se lá porque. Então esse desequilíbrio, além do impacto para o próprio servidor que está cheio de contrato, acho que o mais importante, isso vai refletir na própria execução do contrato porque você não vai ter o contrato bem executado bem feito porque você fica com a fiscalização prejudicada com o acúmulo em um só servidor.

Certo. Você citou sobre padronização, você acha que um manual, os processos mapeados, padronizados, isso ajudaria no desenvolvimento dessas atividades, seja de planejamento da contratação seja na hora da fiscalização e gestão, isso geraria um benefício para o desenvolver dessas atividades.

Sim, acho que sim. Porque você evitaria situações que tem ocorrido. Nós já estamos com necessidade de prorrogar alguns contratos e cada um está fazendo de um jeito. Eu fiz de uma maneira, eu segui um roteiro que a própria IN fala, mas pode ser que falte alguma coisa no que eu fiz. Então quando esse tipo de coisa acontece, esse mapeamento, é pra realmente uniformizar como eu falei, porque cada um fica na dúvida se faz de um jeito ou de outro e esse setor se tivesse tudo mapeado, a gente consultaria esse setor e o setor diria, você tem que reunir esses documentos, você tem que fazer isso, para o planejamento da contratação tem que fazer dessa maneira para que você não tenha que descobrir como fazer e se é que está fazendo certo.

Um feedback das atividades, se está certo, se está errado...

É isso aí.

Anotações sobre a entrevista

A entrevista ocorreu de forma tranquila, calma, objetiva, seguindo as questões do roteiro e interagindo com as respostas do entrevistado buscando aprofundar o assunto devido seu aparente conhecimento. Após interagir nas respostas, foram retomadas as questões do roteiro.

O entrevistado esteve tranquilo durante a entrevista, aparentando estar confortável em abordar o assunto, sem preocupação quanto a expor suas experiências exemplificando-as e relatando as dificuldades enfrentadas. O servidor aparentou ter conhecimento das atribuições e da importância das funções ligadas a gestão e fiscalização de contratos, do planejamento da contratação além da legislação vigente.

ENTREVISTADO 5

Dados Gerais do Entrevistado:

Formação (Titulação): Mestre em Ciências Ambientais

Tempo na Instituição: 11 anos

Tempo de atuação em atividades de PC/GFC: aproximadamente 8 anos

Você participa ou participou de quantas equipes de planejamento da contratação ou gestão e fiscalização de contratos?

Então, nessa primeira parte de preparação eu não participei, já participei de algumas reuniões porque eu acho de bom tom que o indivíduo que vai ser o gestor do contrato que não interfira mas pelo menos vai participando da criação desse estudo até se formar o contrato que quando a coisa for fechadinha ele já conhece na íntegra o contrato. Então eu acho interessante isso, mas desses que eu estou arrolado eu acredito que devo ter participado umas duas ou três reuniões dele.

Você é fiscal ou gestor de quantos contratos?

De cabeça assim, até então, efetivamente na questão alguns estão acontecendo e eu sei que sou gestor de dois contratos, fiscal de um e suplente de dois. Fiquei sabendo pela planilha que eu olhei. Porque começou em 2018 então, as atividades da gente são tantas e transitórias que você acaba se perdendo né mas efetivamente, como está parado né, então hoje sou praticamente suplente da Frota que a gente está participando mais efetivamente porque está acontecendo.

Há quanto tempo você atua nessa questão de planejamento ou fiscalização e gestão de contratos?

Indiretamente, assim, praticamente desde quando a gente iniciou a gestão aqui no Campus né, não é diretamente mas indiretamente porque as vezes tem servidores que não se sentem confortável com aquela demanda e pede socorro né, então o que ele vai procurar é seu líder, quando nós eramos gestor, diretor de uma área, nós tínhamos aí várias coordenações era [edit. "biblioteca, extensão, Copi, coíee"] entre outros setores que os coordenadores e servidores de lá tinham contratos, então vinham até a gente né para tirar dúvidas. Então indiretamente acho que desde, foram seis anos de gestão, mais um e meio agora, então uns sete anos mais ou menos vendo isso acontecer. Embora a diretoria que eu participava dela não era a [edit. "de Administração"] que cabia a outro indivíduo mas a [edit "DATE"] onde eu participava, então tinham algumas coisas que passavam por lá.

Você citou que participou de algumas reuniões de planejamento como ouvinte, no caso por que você estava na equipe de gestão e fiscalização que viria após a assinatura do contrato, mas você sabe quantos servidores atuavam no planejamento do contrato e quantos atuam na gestão e fiscalização?

Na gestão?

Que formam as equipes de gestão e fiscalização.

Geral ou de cada contrato?

de cada contrato.

De cada contrato até onde eu sei é um gestor e suplente, nessa questão de planejamento você tem os fiscais administrativos, os técnicos que vai fazer essa estruturação do contrato nas suas necessidades e demandas necessárias então assim, atualmente acredito que seja umas seis pessoas mais ou menos, não sei se.... porque eu me lembro que você tinha o fiscal administrativo e seu suplente, aí você tinha o fiscal técnico então, sempre duas pessoas, então você tem presidente, outras atividades. agora eu não sei se com essa IN mudou alguma coisa mas assim, era um grupo de seis a oito pessoas que tinha em cada contrato.

Você atuou em algum contrato com mão-de-obra dedicada, residente no campus?

Como assim, contrato de serviço?

Contratos de serviços.

Na realidade eu participei diretamente de um como fiscal, eu acredito, logo no início do período quando nós fizemos a reforma da escola mas foi assim, uma coisa muito simples, não foi nada de estúpido não, porque grande parte desses contratos o André que ficou como fiscal, na realidade como gestor do contrato. Então assim, fizemos a divisão do quarto andar, fizemos o banheiro, o piso de todo o prédio, as vezes eu me confundo por causa da FAETEC que fica no segundo andar, então do terceiro e do quarto, as reformas e laboratórios do primeiro andar no subsolo.

Essas reformas, você diz que na época era a RDL que fazia essas reformas?

Não, a RDL fazia manutenção. A gente não pode confundir porque sempre as reformas havia contratação de serviço de mão-de-obra de empresas fora que passava por todo o processo. a RDL na verdade não fazia as reformas, a RDL fazia manutenção predial. Até onde eu sei, se isso ocorreu... na verdade acho que deveria existir embora hoje esteja... mudou o processo né, que você contrata pela sua necessidade de serviço, me parece que havia um estudo de um contrato assim, você pega um eletricitista para dois três dias e depois acabou o contrato mas tinha uma equipe da RDL que ficava no prédio né, e facilitava mais a visita da escola, porque você tinha tipo, furou um cano e você vai esperar chamar o indivíduo e a água está vazando. Deu um curto circuito na sala, se não tive rum bombeiro aí a coisa fica complicada. É uma mão-de-obra emergencial.

- **Você possui conhecimento sobre as leis e Instruções normativas para execução dessas tarefas de planejamento e da fiscalização conforme a lei vigente agora?**

Na realidade, embora eu seja bacharel em Administração pública, também, a gente precisa não somente eu, mas todo servidor precisa de capacitação permanente, constante para que se possa atuar, nessa questão principalmente de contrato porque há uma mudança... está existindo uma mudança nesse processo de gestão de contrato então acho que todos os indivíduos que trabalham nessa área, seria de bom tom ser capacitado. Eu, hoje, se você me perguntar se eu estou realmente capacitado para isso eu não estou. Eu preciso estudar, não vejo dificuldade de você sentar, fazer leitura dos documentos, mas mesmo assim vai existir itens que você precisa de explicação de quem já tem uma expertise e conhecimento na área. Então assim, eu acho que é de bom tom de qualquer servidor público que vai se envolver com coisa de tal monta, eu acho que há necessidade de ter treinamento porque um deslize num contrato desse em relação a parte financeira, ele responde por isso. Então assim, se isso não ocorrer, ele vai aceitar um serviço para fazer, assim com o coração aberto, mas ele também não sabe das consequências que pode ter no futuro. Principalmente se o contrato for de grande valor.

Na equipe que você atua ou participou como ouvinte, como você disse na reunião de planejamento da contratação, você percebeu que existia membros que dominavam o trabalho? que poderiam executar as tarefas para conclusão do planejamento sem ter que recorrer a manuais, a legislação ou ter auxílio de alguém?

Sim, sim. Vou te dar uma experiência. Nós começamos a participar das discussões do processo [edit. "de resíduo"]. Eu tenho conhecimento porque a dissertação que eu estava fazendo é sobre resíduo, educação ambiental, sustentabilidade e o projeto na realidade era dar finalidade dos resíduos da nossa escola. Esses resíduos não é só papel, não é só plástico, são vários outros elementos inclusive dos laboratórios, você tem laboratórios diversos no campus dentro da biologia, da química, da física, da mecânica e que você precisava de um conhecimento desses resíduos para você... por exemplo, lá na química, no laboratório de química, existem diversos elementos que são guardados porque não tem como você descartar hoje em qualquer lugar. Então eles são armazenados para um futuro descarte de forma correta, de forma acessível. Não estou falando do técnico que trabalha lá porque eles sabem que aquilo é um resíduo perigoso, que tem que ter uma destinação certa. Mas eles têm muito outros que não tem essa expertise que não tem esse conhecimento, embora eu conhecesse alguma coisa e pudesse conversar com outros que tenha também mas tem outros que não tem esse conhecimento específico. Assim como hoje por exemplo, embora eu seja um administrador também, isso não quer dizer que o cara que é administrador tem que ter conhecimento profundo de contrato, mas assim, eu não tenho conhecimento mas eu preciso hoje sentar e analisar a IN e estudar para poder atuar em contrato na parte administrativa, ou como gestor para poder colaborar no processo porque eu acho injusto deixar as coisas tudo por conta do fiscal. Você tem que ter uma equipe de trabalho e a coisa flui logo no início da preparação do contrato. O conhecimento é fundamental, eu acho que... voltando o momento que a gente conversou sobre isso, eu acho que todos os contratos deveriam ser dado e colocar pessoas que tenha um certo conhecimento do objetivo e da finalidade do contrato. É meu pensamento, eu posso até estar errado mas eu acho que assim, você tem que ter um conhecimento daquilo que você está fazendo, não é só você portariar e a partir de hoje você vai ser o fiscal ou o gestor do contrato tal, as vezes você não tem o conhecimento. tem muita gente aí nesse tipo de serviço, tem muita gente que não sabe fazer uma massa de cimento, não sabe o PEI de uma cerâmica, qual é o PEI adequado de uma cerâmica, porque aquilo cabe ao indivíduo que está envolto aquilo, qual é a dureza de uma cerâmica. Por exemplo, eu vou botar qualquer piso aqui na nossa escola, será que ele vai durar pela utilização que ele tem aqui dentro. Ah, eu vou colocar lá no banheiro uma cerâmica que vai ser lavado constantemente. Então assim, acho que tem que ter o conhecimento, um pouquinho de conhecimento da área para o cara gestar o contrato. Eu acho que precisa disso, é lógico que gente está falando do estudo preliminar, ao menos você tenha um ou dois indivíduos ali que conheça um pouquinho.

Você identificava isso nas equipes? que existiam algumas pessoas, não todas, mas existiam algumas pessoas que davam suporte.

Sim e tem pessoas que são mais curiosas e perguntam, faz questionamento "mas como é que funciona isso?", "de onde vem isso?" então assim, é legal você trabalhar e poder passar as informações, mas tem pessoas que as vezes não tem conhecimento mas também não perguntam. Isso prejudica e fica na conta só de um, está entendendo? como fica na conta só de um, será verdade que aquilo que um só comentou? não existem outros questionamentos que deveriam ser levantados para que a coisa possa ser mais efetiva?

Você citou até a questão de questionar, de buscar saber alguma coisa, aproveitando esse gancho, algum servidor na equipe ou de alguma outra equipe que você não tenha atuado já compartilhou algum conhecimento do que a equipe dele passou ou você mesmo compartilhou com uma outra equipe experiência que você passou afim de ajudar na solução de algum problema? entre equipes diversas, houve essa comunicação?

Eu... sim, em alguns casos. Vou te dizer um simples, quando a gente fala de resíduos pelo menos, resíduo é um problema sério nas instituições e existe alguns que a gente chama de logística reversa, o que acontece com pilhas, baterias, com tonners de máquinas que a gente tem, então assim, no nosso campus por exemplo quando estava discutindo a questão de resíduo, nós já tínhamos aqui pessoas que já cuidavam da guarda de pilhas e distribuição de forma correta, coisa que o campus não sabia. você entendeu? o pessoal já vinha recolhendo, já ia entregando em alguns postos adequado para fazer esse recolhimento. Isso poderia ser uma informação partilhada e isso ficou interessando. Grande parte das pessoas sabem que bateria é um problema sério, sabe lâmpada é um problema sério, mas você vai ver em algum canto uma lâmpada quebrada e aí o mercúrio está ali exposto. Você vê, as baterias as vezes não são bem armazenadas... não parece não, mas um equipamento desses que a gente compra [citando o computador desktop], tem vários elementos ali que acho que não são bacanas pra saúde, então assim, aí quando você discute com a pessoa que tem um conhecimento você absorve aquele conhecimento e as vezes você poderia eliminar uma porção de coisas porque você não conversou com outro.

Esse compartilhamento do conhecimento... Sobre essas atividades que você executa para exercer essa função que você foi designado, você disse que é gestor suplente e titular em contratos diferentes, o que que você executa, quais são as atividades que você executa para cumprir a sua função? Tem como descrever um fluxo do que você faz, quais são suas obrigações?

Nesse momento agora, nesse momento... na realidade é assim, de atuação no momento, na realidade minha participação está sendo pouca porque, a gente só tem aqui o contrato da manutenção do veículo, cujo titular não sou eu. É outra pessoa. Então a gente tem apenas discutido né, eu não estou diretamente atuando devido a pós graduação aqui eu não estou diretamente atuando, mas esqueci... eu estou com outro negócio na cabeça aqui. Faz a pergunta de novo.

Quais são as atividades que você executa para cumprir a função que você foi designado, no caso nesse contrato ativo, é o gestor suplente.

É, é e o outro que eu participava muito era a contratação de ônibus para visita técnica da escola, do transporte né. Então a gente atuava na contratação das empresas, no contato com a empresa, via a nossa demanda e junto as instituições que estava participando do contrato e que me lembro nesse momento né. De outro efetivamente não estão prontos então não atuei.

Desses fluxos que você já atuou ou você já está participando de reuniões como suplente, tem alguma coisa que seja muito difícil assim, ou alguma atividade que seja muito difícil ou que você considera que seja uma atividade muito importante que tem que ter uma atenção especial.

Acho que todos eles né, primeiro, aqui vai um desabafo, acho que o estudo principalmente o cara que está trabalhando com gestão, seja ele suplente, tem que fazer as coisas. ou o cara é só o titular porque o suplente fica pro segundo turno, então aí o titular absorve as informações, não divide com o suplente e isso pode ter um problema depois. O serviço pode para de acontecer a posteriori, porque você vai sair de férias, você entra de licença, tem algum problema que você não está naquele dia e o suplente tem que atuar. Então assim, como que o suplente vai atuar de uma firma efetiva se ele não está acompanhando o trabalho. Por mais inteligente que ele seja, por mais sábio e conhecedor, ele pode se enrolar em algum momento e atrasar o serviço ou falta de conhecimento porque hoje as coisas estão avançadas, você tem software para acompanhamento, você tem software para fazer o ranqueamento de serviço da melhor proposta e etc etc oferecendo os melhores serviços, então se você não está junto do indivíduo para poder desenvolver isso, em algum momento do tempo você vai atrasar o serviço o que torna amoroso a coisa. Isso aí assim, em alguns casos. Acho que tem que estar sempre ligado, o fiscal com o gestor,

com o suplente, eu acho que essa equipe tem que ter reuniões principalmente quando o contrato começa a funcionar, tem que ter reuniões frequentes para que a instituição não saia perdendo.

Pra executar essas funções como gestor, seja fiscal ou gestor, você participou de capacitação, algum treinamento, teve alguma orientação específica talvez do servidor que você veio a substituir no contrato?

Vamos falar de capacitação. Em algum momento da nossa escola no passado, houve vários cursos de capacitação de gestão de contratos, na área de formação de justificativa, no conhecimento de algumas INs anteriores, eu participei de alguns cursos desses foram certificados, mas as coisas vão passando porque as informações vão mudando, tecnologia hoje está bastante avançada, então influencia também nesse tipo de trabalho. Eu acho assim, com curso... não estou falando mal de cursos à distância porque sempre que a gente recebe uma cartazinha para poder ser indicado como gestor, como fiscal.... lá embaixo está "então está a disposição a escola a ESAF para treinar" acho que isso aí não é por aí não. Acho que essa capacitação pra isso aqui, acho que não é bem por aí não. Por que mesmo que você tenha algum conhecimento lá, é você e o curso. Assim, nada melhor do que uma pessoa para tirar suas dúvidas, suas angústias, fazer você acreditar respondendo. Eu estou aqui com você e se você tem um conhecimento maior do que o meu, é lógico que num curso você tem fórum, mas você não sabe quem está respondendo lá do outro lado, se os colegas tem o mesmo conhecimento ou não. As vezes ajuda, mas as vezes não. Mas acho assim para esse tipo de serviço, pro cara está ligado lá ele tem que ser olho no olho para que a coisa possa acontecer, então acho que é de bom tom ter essa capacitação e está ficando cada vez mais complicado para você sair e participar de um congresso, para você participar de curso fora do campus e eu assim, em particular, embora seja caro mas a resposta que possa dar futuramente você possa ter vantagem, eu acho assim que alguns cursos, tem umas instituições aí específicas na área pública, acho que existem cursos muito bons para ser administrados e eu acho que a escola, vamos falar de instituição, ela não perde capacitar um indivíduo porque quando ele vai ele precisa de um conhecimento, ele traz, ele dá um retorno pra isso e pode capacitar aqui dentro também. Só que a gente não faz a coisa da forma correta. O cara sai, vai fazer a capacitação mas quando ele volta ele não dá o retorno, você entendeu, então assim, eu vou fazer um curso de gestão.. digamos, vamos fazer uma justificativa pro contrato, vou e faço e quando eu volto eu tenho no campus várias outras pessoas que trabalham e vão trabalhar na formação de contratos e essa informação fica só pra um, fica só guardado. Então assim, a instituição tem que colaborar e o indivíduo que vai fazer ele tem que ser, vamos dizer, um semeador daquele conhecimento que ele absorveu, aliás, afinal de conta ele é servidor público e recebeu o dinheiro público para ser capacitado, então ele não vai fazer nenhum favor em replicar aquele conhecimento que ele teve.

Falando sobre capacitação, que dá uma certa autonomia para o servidor exercer alguma atividade, além dessa capacitação tem outras coisas que podem ajudar. Você reconhece algum procedimento, fluxos mapeados sobre como proceder para realizar essas atividades? Existe alguma coisa desse tipo? Alguma orientação para você cumprir as atividades do planejamento e gestão e fiscalização?

Assim, sei que existe e que deveria ser bem definida porque quando você tem um fluxo do processo definido você se sente mais à vontade. Vou te dizer aqui um exemplo do meu trabalho aqui, eu tenho aqui umas regras definidas de procedimentos de início e de término de semestre, eu tenho aqui vários processos que tenho que fazer, inserir o curso, inserir os nomes dos alunos e colocar no SIGAA, gerar matrícula, botar no SISTEC, fazer relatório, então quando você tem essas coisas prontas você fica mais confortável para você trabalhar em qualquer lugar, acho que o processo é fundamental. Tem uma crítica, já é institucional, que a nossa instituição como um todo acredito que deva ser pelo processo galopante de formação de vários campi, eu acho que isso prejudicou. Nós crescemos em campi, crescemos como instituição, mas assim, a gente não dinamizou o processo de muitas ações que a instituição precisa. Você entendeu? Acho interessante assim, você está na área, se a gente conseguisse no contrato, é lógico que a gente tem os estudos preliminares, você tem a procura de empresas que oferecem aquele serviço de uma forma acessível, estou falando em valores, na qualidade do produto que vai satisfazer nossas necessidades, então você tem esse processo no contrato que a gente já sabe que tem que fazer mas se ele fosse melhor delineado, qualquer pessoa pode pegar e fazer. Seria muito mais acessível, acho que daria um conforto para quem vai trabalhar com isso. As vezes você tem o processo definido, pelo menos alguns elementos que tem o conhecimento daquela área, aí a coisa vai fluir.

Sobre esses processos que você já viu, tem algum que a sua equipe enfrentou muita dificuldade, ou então esse contrato de manutenção de veículos que você falou que está mais ativo, tem alguma etapa do processo, embora seja um contrato novo, que a equipe no geral tenha enfrentado alguma dificuldade e mereça ser mais detalhado?

Eu acho... assim, eu não sei se o titular deste contrato está sentindo dificuldade, porque ele é de uma área de mecânica, técnico de mecânica e uma mecânica diferenciada daquilo que está estabelecido no contrato, vamos ser bem correto. Então assim, aquilo que eu penso não é aquilo que é, então assim, existem algumas coisas, por exemplo nós estávamos numa reunião ontem, que isso foi ponto de discussão logo no início da construção do processo, que era a questão de guincho. Então se a gente sai com o carro e esse carro escangalha em uma determinada região, o guincho vai lá buscar? isso aí já foi estudado anteriormente e me parece que ainda não foi definido essas questões. As questões de oficinas, qual é a oficina que vai me socorrer, então acho que todo o processo seja o mais simples possível vai ter alguma encrenca ali que a gente precisa trabalhar melhor. Acho que não existe uma... se tudo fosse fácil aí qualquer um pegava. As pessoas hoje tem medo é porque está falando alguma coisa nisso. Acho que se fosse melhor delineado gerir contratos, pra geração futura muito mais acessível.

Desmistificar essa gestão de contratos.

A palavra correta seria isso, eu acho que tem muitos mitos envolta da gestão de contratos. É lógico porque as vezes... vamos falar no campus Paracambi. O campus Paracambi, nós temos muitos servidores qualificados e com boa vontade só que tem muitos que tem medo. Quando você fala de gestão de contratos com o indivíduo, ele fica arrepiado. Ele não quer, até mesmo porque a gente tem um montão de atividades que tem que fazer paralelo a isso. Não dá pra você fechar tua sala e estou fazendo gestão de contratos, não me atrapalha. Não dá pra você fazer isso. Ao mesmo tempo que você tem que fazer isso você tem que atender um, atender outro, isso aí é meio esquisito. Por isso eu sou a favor daquela nossa conversa de que se você tiver uma coordenação para isso, você tem em um setor uma equipe para contratos, é sonho e é meio complicado você ter isso né mas seria, no meu ponto de vista, na minha visão míope da coisa, seria o ideal.

Você considera que uma gestão[coordenação] que centraliza a gestão do contrato ser uma solução para o problema de envolver tantos servidores e disseminar tanto essas equipes.

Isso é como se fosse uma bruxa solta dentro do campus que fica apavorando as pessoas que por mais qualificado que ela seja mas quando você fala de contratos hoje é complicado.

Diante desses problemas que a gente vai falando, vai conversando e pensando, teria alguma coisa, alguma ação que poderia ser feita no campus para solucionar ou então minimizar e ajudar o desenvolvimento dessas tarefas de planejamento e gestão e fiscalização?

Você até citou a centralização na coordenação...

Sim, eu vejo assim, te falei que o nosso campus é rico de profissionais capacitados tanto é que veja só a nossa condição hoje, só o nosso campus, eu acabei terminando o mestrado onde eu tenho uma linha de boas práticas para educação ambiental e sustentabilidade, outro servidor está terminando onde ele fala sobre especificação de compras e você na questão de contratos. Olha o ganho que nossa instituição não poderia ter só nesses pontos aí. Então eu acho que não só que o nosso campus mas eu acho que deveria ter assim, pegar as pessoas da área, principalmente da gestão de processos e formar uma equipe para trabalhar e pensar no instituto federal no seu processo como se fosse fazer uma reengenharia de processos. Eu acho que há uma necessidade porque há muitas linhas ainda que precisa ser pensada e eu acredito que não deva concentrar informações somente no setor. Digamos assim, vai que você tenha uma reitoria hoje que concentra todas as informações, isso incha uma secretaria e prejudica o processo e andamento da coisa. Vou te dizer assim, vou sair do contrato e te falar em outros elementos porque gerenciamento de processos é tão importante de ser repensado. vamos ver uma questão que aconteceu comigo, assim como aconteceu comigo aconteceu com outros servidores de outros campi porque eu fiz o processo administrativo e vi isso. Questão simples como a capacitação do indivíduo. Você tem dois tipos de capacitação, uma que você faz um estudo, tem certificado e precisa ser analisado contudo, demora mais o processo e outra que já está estabelecido pelo processo legal que chega aquele momento e você vai questionar o que? Você não vai questionar se fez dezoito meses. Você vai mandar pra trinta pessoas para dizer se você tem mérito. isso é burrice, é perder tempo. É perder tempo da hora do servidor público que ganha bem para poder pensar, se está no processo legal não tem nada que vai dizer... a não ser que a sua avaliação [de desempenho] seja péssima, aí ela não chega aquele número suficiente para você progredir, então assim, assim como nesse campo precisa de um estudo já que as pessoas não são capazes de fazer um negócio mais simples, assim como outras diversas áreas de trabalho do instituto precisa ser melhorado.

Então você já apresentou uma solução respondendo a próxima pergunta que seria se você acredita que os fluxos mapeados e detalhados os fluxos dos processos facilitariam a realização dos trabalhos.

Claro. Eu acho assim, eu vejo que o servidor público não pode deter o conhecimento, ele tem que ser partilhado. Então a partir do momento que você tem ali o seu processo definido e você tem pessoas a coisa vai fluir com facilidade porque você já tem seu processo delineado. EU preciso tirar o servidor daqui e colocar em outro setor, porque setor público ninguém é dono da cadeira, isso vai facilitar no futuro o trabalho da instituição e tornar mais eficaz, acredito nisso. Não estou dizendo que você tem que ter uma cartilha específica pra tudo, mas assim, do grosso do processo você tem que ter essa coisa definida. isso você precisa. isso sem dúvida.

Anotações sobre a entrevista

A entrevista ocorreu de forma tranquila, seguindo as questões do roteiro e interagindo com as respostas do entrevistado buscando aprofundar o assunto devido seu aparente conhecimento. Após interagir nas respostas, foi retomado as questões do roteiro. O entrevistado esteve tranquilo e calmo durante a entrevista, aparentando estar confortável em abordar o assunto, sem preocupação quanto a expor suas experiências exemplificando-as. O servidor aparentou ter conhecimento das atribuições e da importância das funções ligadas a gestão e fiscalização de contratos e do planejamento da contratação embora não tenha participado desta fase.

APÊNDICE E – COMPILAÇÃO DA ANÁLISE DAS TRANSCRIÇÕES LITERAIS DAS ENTREVISTAS

Categorias	Perguntas	Respostas
Envolvimento do servidor nos contratos de serviços terceirizados.	<p>1. Você participa ou participou de quantas equipes de PC e/ou GFC? a. Você é fiscal ou gestor de quantos contratos? b. Há quanto tempo você ocupa ou ocupou alguma função de planejamento, fiscal ou gestor?</p>	<p>Precisamente, cinco (E1) ...planejamento, acredito que foram umas 3 ou 4 mais ou menos mais fiscalização 5 ou 6 contratos. (E2) ...particpei de um planejamento da Contratação e duas Gestão e Fiscalização. (E3) ...atualmente de contratos eu tenho cinco contratos [...] entre gestão e fiscalização... (E4) ...um eu sou gestor suplente e no restante eu sou fiscal. (E4) ...sou gestor de dois contratos, fiscal de um e suplente de dois. (E5) ...contrato vigente eu faço a quase um ano... (E1) ...fiscalização, aproximadamente 4 anos (E2) ...juntando o planejamento e fiscalização, 14 meses. (E3) Como fiscal, há uns três anos como fiscal. (E4) Indiretamente, assim, praticamente desde quando a gente iniciou a gestão aqui no <i>Campus</i> [...] então uns sete anos mais ou menos vendo isso acontecer (E5)</p>
	<p>2. Sabe quantos servidores trabalham na equipe de PC/GFC?</p>	<p>...era uma equipe relativamente grande [...] entorno de 10 pessoas em média (E1) ...eu de fato só conhecia o gestor do contrato (E1) ...seis em cada contrato. (E2) ...Na equipe de planejamento eu não sei precisar. (E2) ...é sem dedicação de mão de obra (E2) Seis na equipe de gestão e fiscalização e 8 no planejamento da contratação. (E3) ...não tem mão de obra residente. (E3) Eu participei de um planejamento mais efetivamente [...] Fizemos praticamente em três pessoas. (E4) ...tem um caso que a equipe mesmo sendo suplente e titular, todos atuam. (E4) ...acredito que seja umas seis pessoas... (E5) ...parte de preparação eu não participei... (E5)</p>
Domínio da legislação	<p>3. Você possui conhecimento das leis e instruções para execução das tarefas de PC e GFC?</p> <p>4. Em sua equipe, os outros membros são capazes de realizarem as tarefas sem necessidade de buscar auxílio?</p>	<p>Eu comecei a ter contato com as legislações específicas, a IN e tudo mais, no momento em que comecei a participar dessa etapa (E1) ... curso in Company e eu fiz também a distância. (E2) Já li todas as leis nesse sentido... (E3) fiz cursos In Company que deu uma base [...] A capacitação é sempre constante (E4) a gente aprende muito na prática também (E4) ...se eu estou realmente capacitado para isso eu não estou (E4) Parte da equipe sim, era bem capacitada... (E1) ...quem não tinha orientações recorriam a eles [<i>servidores do setor de compras e Direção administrativa</i>] (E1) Os mais experientes sim. (E2)</p>

Categorias	Perguntas	Respostas
		<p>...na equipe tinham 2 membros mais experiente (E3) Sempre a gente tem que recorrer (E4) ao menos você tenha um ou dois indivíduos ali que conheça um pouquinho (E5) Sim e tem pessoas que são mais curiosas e perguntam, faz questionamento (E5)</p>
Transformação do conhecimento e aprendizagem	<p>5. Algum servidor da equipe ou de outra equipe já compartilhou algum conhecimento/experiência relativa à solução de problemas?</p>	<p>[Equipe de PC] compartilhar com outras equipes que vieram depois [Equipe de GFC] (E1) Pra gestão [equipe de gestão e fiscalização] exatamente (E1) Sim, sempre. (E2) ...a gente também costuma ajudar e ser ajudado (E2) Sim, mas de forma não-estruturada (E3) não existe isso [...] Cada equipe faz de uma maneira a sua fiscalização e gestão (E4) ... sim, em alguns casos (E5)</p>
	<p>6. Qual a sua função e quais atividades você pratica no cumprimento da função? Pode me descrever o fluxo dessas atividades? Quais desses fluxos você considera os mais difíceis? E os mais importantes?</p>	<p>...trabalho de fiscalização administrativa (E1) ...conferencia de todos os documentos que a empresa mandava (E1) um relatório pra ser submetido pro gestor do contrato (E1) fiscal administrativo suplente (E2) Eu acho que é a renovação contratual, repactuação (E2) ...cuida da documentação (E3) ...a gente faz aquela ponte com a com a empresa (E3) Como não tem mão de obra residente é mais tranquilo (E3) Só que eu nunca lembro de cabeça, mas eu consulto o edital (E3) a parte mais difícil é questão de punição da empresa (E3) O fiscal administrativo é mais a questão documental, burocrática da coisa (E4) A fiscalização faz um relatório e esse relatório é enviado para o gestor (E4) ...é a parte de gestão do contrato [...] fazer a instrução processual (E4) ...cujo titular não sou eu. Então a gente tem apenas discutido né, eu não estou diretamente atuando... (E4)</p>
	<p>7. Para executar essas tarefas você participou de alguma capacitação, treinamento, recebeu orientação de outros servidores, pesquisou por conta própria como fazê-las ou apenas replica as atividades que eram feitas?</p>	<p>eu recebi informações da fiscal anterior (E1) documentação é por mês então é só seguir o mesmo modelo (E1) Eu fui basicamente replicando o que ela já vinha fazendo (E1) ...cursos In Company para os servidores (E2) ...participei de uns dois ou três [cursos], até que o último foi dentro da IN05 (E2) Claro que a parte prática foi muito mais proveitosa (E2) Eu já pesquisei por conta própria (E3) ...eu já fiz um ou dois cursos In Company (E3) Eu realmente comecei replicando o que os outros faziam (E4) ...eu participei de alguns cursos desses [na escola] que foram certificados, mas as coisas vão passando porque as informações vão mudando... (E5)</p>

Categories	Perguntas	Respostas
	8. Há algum fluxo sobre como proceder para realizar as atividades necessárias?	Pegava a resma de papel do mês anterior com o mês atual para comparar (E1) são fluxos muito extensos e genéricos (E3) Esse é o ideal, mas eu não fiz (E4) Eu fiz de uma maneira, eu segui um roteiro que a própria IN fala, mas pode ser que falte alguma coisa no que eu fiz (E4)
Oportunidades de melhorias	9. Qual a maior dificuldade enfrentada na sua função ou por sua equipe?	...planejamento houveram momentos de bastante dúvidas [...] sobre a questão técnica da coisa (E1) ... Na fiscalização houveram dúvidas naturalmente na rotina porque era uma coisa que eu nunca tinha feito (E1) Tem empresa que nem quer fazer orçamento pra você (E2) incompatibilidade de horário (E2) ...dificuldade quando a gente se depara com algo novo (E3) ...dificuldade sobre o objeto do contrato por ser uma coisa muito especializada... (E4) ...o acúmulo de contratos (E4) ...acho que todo o processo seja o mais simples possível vai ter alguma encrenca ali... (E5)
	10. Diante de sua participação nas tarefas na equipe de Planejamento da Contratação e/ou Gestão e Fiscalização dos Contratos, quais ações poderiam ser tomadas para ajudar no desenvolvimento das tarefas e/ou solução de problemas?	...havia uma deficiência, eu acho que era na interação entre as equipes (E1) ...seria interessante se houvesse mais capacitações (E1) ...mostrando na prática ia ser muito mais tranquilo (E1) ...padronizar os fluxos interno do <i>campus</i> (E1) listagem de procedimento de documentações a serem conferidas (E1) tentar fazer um horário onde todos possam participar (E2) ...parâmetros pra poder estar seguindo... (E3) ...uma coisa importante que foi a criação da coordenação de contratos e convênios (E4) ...as capacitações [...] é muito importante até para desmistificar a fiscalização (E4) ...formar uma equipe para trabalhar e pensar no instituto federal no seu processo como se fosse fazer uma reengenharia de processos (E5)
	11. Com os fluxos mapeados e detalhados, acredita que facilitaria a realização dos trabalhos necessários?	Se fosse padrão para todas as equipes (E2) ...tendo diretriz, um parâmetro mínimo ali pra você seguir e uma linguagem que atenda e dialogue com os servidores (E3) ...fazer um mapeamento pra ver como está fazendo e buscar a melhoria é realmente interessante (E3) ...esse mapeamento, é pra realmente uniformizar como eu falei, porque cada um fica na dúvida se faz de um jeito ou de outro (E4) ...a partir do momento que você tem ali o seu processo definido e você tem pessoas a coisa vai fluir com facilidade porque você já tem seu processo delineado (E5) Não estou dizendo que você tem que ter uma cartilha específica pra tudo, mas assim, do grosso do processo você tem que ter essa coisa definida (E5)

**APÊNDICE F - PRODUTO GERENCIAL DA PESQUISA: GUIA PARA
CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES SOBRE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS
TERCEIRIZADOS CONFORME A IN nº05/2017.**

GUIA DE PROCESSOS CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS - IN05/2017



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
RIO DE JANEIRO
Campus Paracambi

GUIA DE PROCESSOS CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS - IN05/2017

Autor

Ronian Grossi da Silva Siqueira

Colaboração

Instituto Federal de Educação, Ciência, e Tecnologia do Rio de Janeiro - *Campus Paracambi*
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
RIO DE JANEIRO
Campus Paracambi

Apresentação

A proposta de elaboração deste Guia prático surgiu com a constatação de problemas relacionados ao atendimento dos requisitos impostos na IN05/2017 e a necessidade de envolver uma equipe composta por servidores com conhecimentos diversos necessários à condução do processo de contratação do serviço desejado.

O Guia produzido é o resultado de um intenso trabalho de pesquisa, sendo o produto final integrante da dissertação de conclusão de programa de mestrado profissional. Ainda, é importante destacar que, este Guia foi produzido em conjunto com os servidores envolvidos no processo de contratação e não tem a pretensão de ser um manual completo sobre contratações de serviços terceirizados, mas de atender as especificidades do IFRJ - *Campus* Paracambi tendo como objetivo fornecer às equipes de Planejamento da Contratação e de Gestão e Fiscalização de Contratos um conteúdo para consultas e orientações.

Durante a elaboração deste material, observou-se as experiências vividas dos servidores e o conteúdo deste guia é diretamente aplicável no Campus Paracambi, podendo ser aplicados nos demais campi do IFRJ mediante adaptações conforme as especificidades locais.

Embora buscou-se apresentar este Guia de forma simples para facilitar o entendimento dos usuários, pode ser necessário um background para seu pleno entendimento e utilização. Ainda, com o surgimento de novas propostas, dúvidas, sugestões, este guia deverá ser atualizado visando a melhoria contínua dos processos aqui contidos.



A IN05/2017

A estrutura desta Normativa possui 78 artigos divididos nos capítulos: Disposições Gerais, Do Procedimento da Contratação, Do Planejamento da Contratação, Da Seleção do Fornecedor, Da Gestão do Contrato e Disposições finais.

Uma novidade nesta IN é a fase de Planejamento da Contratação, antes não existente de forma bem definida, agora recebe tratamento próprio com elevado grau de importância, ao receber o mesmo tratamento das demais fases (Seleção do Fornecedor e Gestão do Contrato).

A normativa apresenta como novidade nesta fase a necessidade de formação da equipe de Planejamento da Contratação definida como “o conjunto de servidores, que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros”. Ainda, os membros devem manifestar ciência expressa em sua indicação e das suas respectivas atribuições antes de serem formalmente designados.



A IN05/2017

A fase de Gestão do Contrato, Capítulo V, apresenta de forma detalhada como se deve manifestar o dever de fiscalização e gestão dos contratos administrativos que é ínsito de qualquer contratação pública.

Como novidades, a normativa traz novas figuras de fiscalização (técnica, administrativa, setorial e a realizada pelo público usuário), bem como a informação de que as atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato.



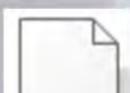
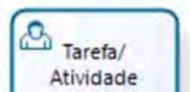
Os Processos

Os processos aqui apresentados foram elaborados com a descrição dos servidores participantes, expressando suas experiências e entendimentos. Os fluxos de processos após desenhados foram validados e estão sujeitos a constantes atualizações afim de garantir a melhoria contínua.

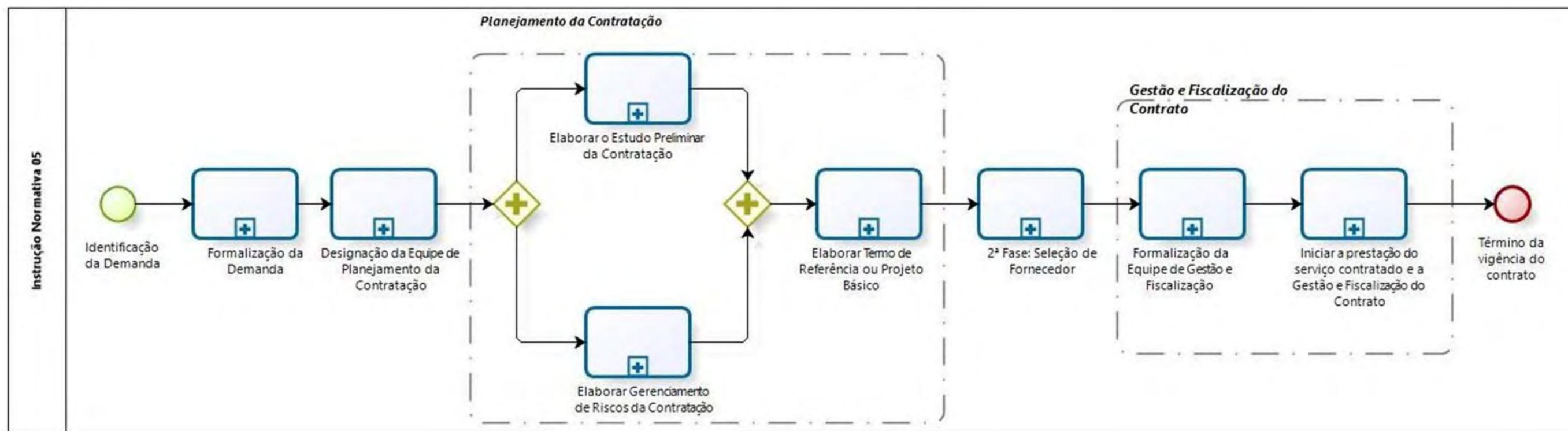
Para melhor entendimento dos termos presentes nos processos, deve ser consultado o Anexo I - Definições da Instrução Normativa 05 de 26 de maio de 2017 onde contam várias definições de termos técnicos utilizados nesta normativa.



Símbolos utilizados nos processos

-  Inicia o processo sem um gatilho
-  Mensagem chega e inicia um processo
-  Há múltiplas formas de iniciar o processo e basta apenas um é requerida
-  Há múltiplas formas de iniciar o todas são requeridas
-  Término sem um resultado definido
-  Um mensagem é enviada no término do processo
-  Timer usado para aguardar ou dar prazo para um evento
-   Usado para “enviar” e “receber” mensagem, respectivamente
-   Link usado para ligar duas seções em um mesmo processo
-   Múltiplos gatilhos para acionar um processo, onde “todos são requeridos” e “apenas um é requerido”, respectivamente
-  *Gateway* exclusivo, indica caminhos exclusivos em um processo
-  *Gateway* Paralelo, indica caminhos paralelos em um processo
-  *Gateway* baseado em evento, ponto de ramificação baseado em eventos
-  Documento gerado ou necessário para uma tarefa
-  Subprocesso, é necessário um processo para execução da tarefa
-  Tarefa executada por uma pessoa com apoio de software
-  Tarefa executada por uma pessoa sem apoio de software
-  Caixa para anotação

A Instrução Normativa 05/2017

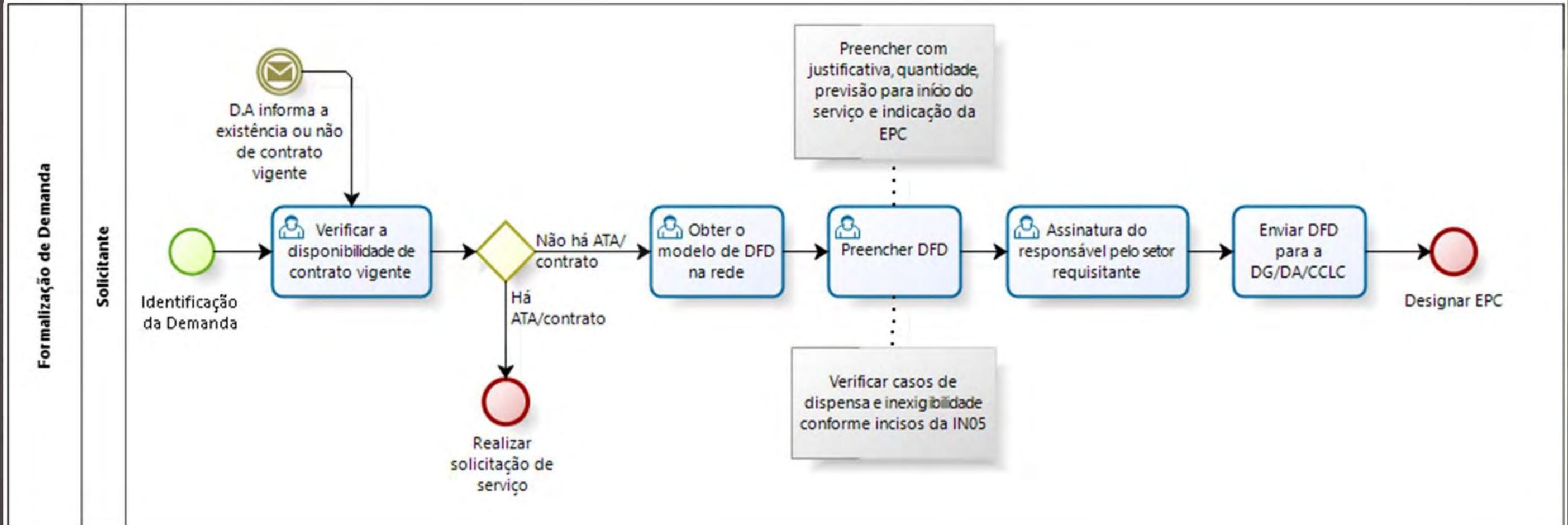


Formalização da Demanda

A formalização da demanda é o início de todo o processo de aquisição do serviço em que o requisitante documenta a necessidade apresentando uma justificativa para a contratação explicitando a quantidade de serviço a ser contratada, a previsão de data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços e a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco e, se necessário, aquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços, o qual poderá participar de todas as etapas do planejamento da contratação, observado o disposto no § 1º do art. 22 da IN05/2017.

Esta etapa é realizada exclusivamente pelo Requisitante do serviço e tem como produto a apresentação do DFD (Documento de Formalização de Demanda) devidamente preenchido.

Formalização da Demanda



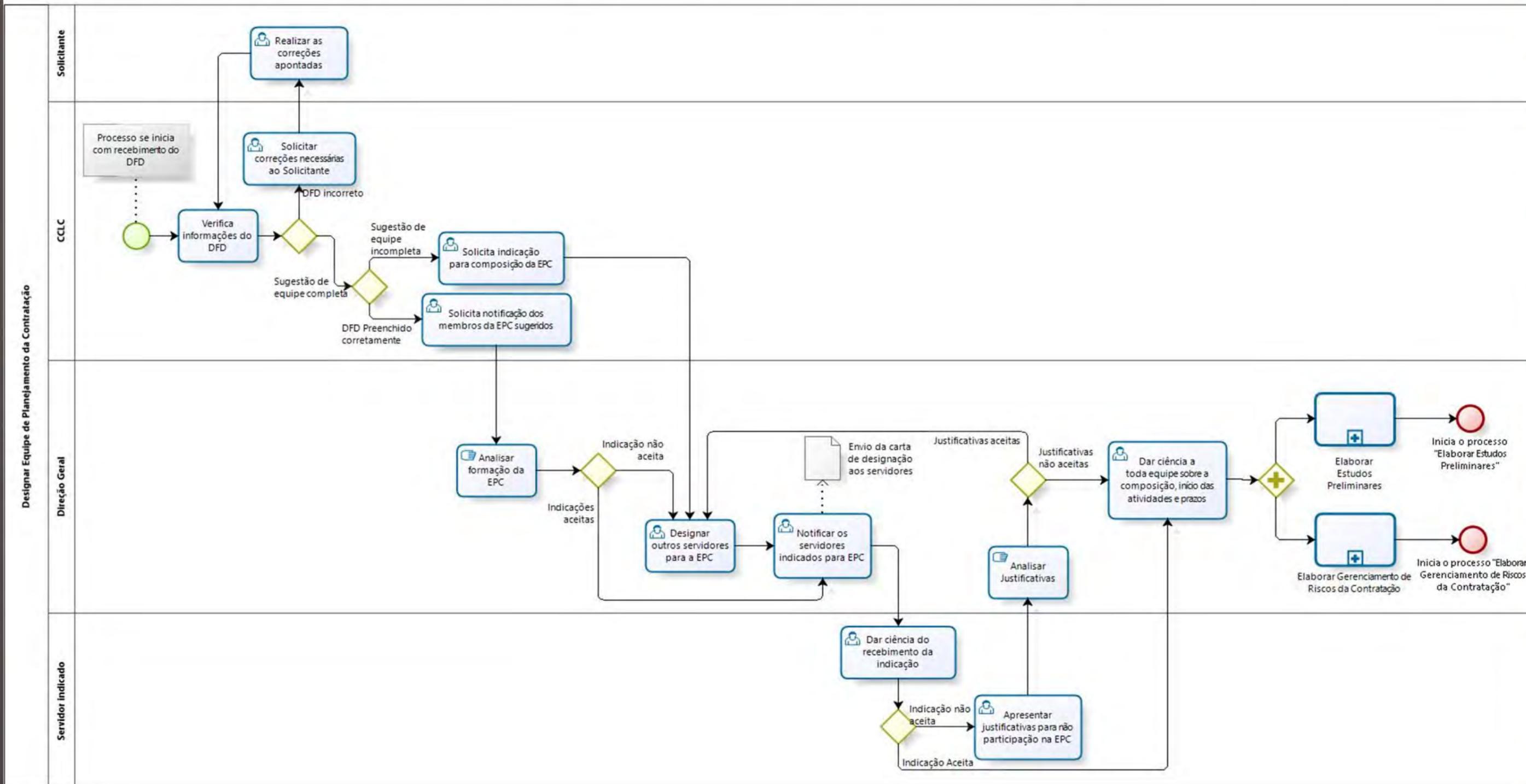
Designar Equipe de Planejamento da Contratação

Ao receber o DFD, a autoridade competente do setor de licitações deverá indicar servidor ou servidores para compor a equipe de Planejamento da Contratação. Esta equipe é o conjunto de servidores que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação incluindo conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações, contratos, dentre outros. Os servidores designados devem ter ciência prévia da indicação antes de serem formalmente designados.

Esta etapa é realizada pela Coordenação de Contratos e Convênios, Direção Geral e o servidor designado manifestando ciência de sua indicação.

O principal produto deste processo é a formação da equipe designada apta à realizar o Planejamento da Contratação.

Designar Equipe de Planejamento da Contratação



Gerenciamento de Riscos

Estudos Preliminares da Contratação

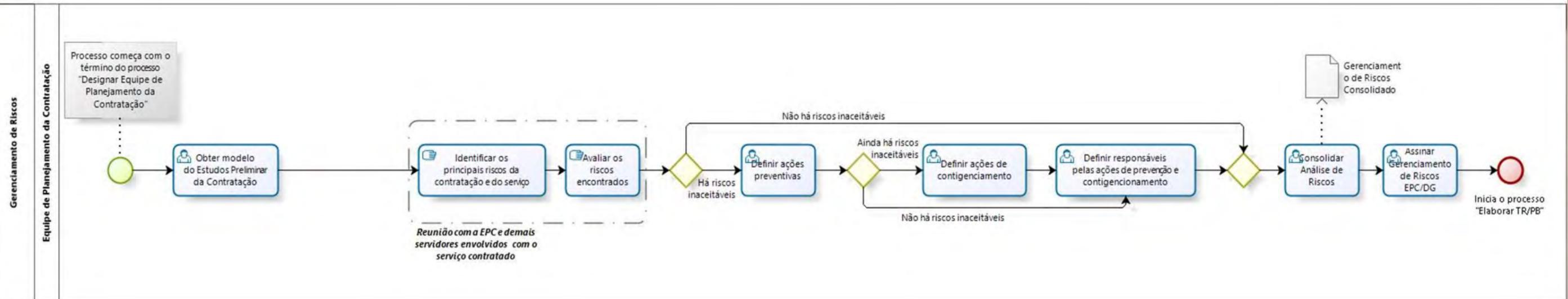
Elaborar Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB)

Estes processos são executados pela Equipe de Planejamento da Contratação e deverão apresentar obrigatoriamente a necessidade da contratação e seus requisitos, estimativa de quantidades e preços, justificativa de parcelamento ou não do serviço, declaração de viabilidade da contratação além da indicação dos principais riscos com ações preventivas e/ou corretivas. Com base nos estudos e o mapa de riscos, deverá ser elaborado o TR ou PB com os conteúdos descritos no art. 30 da IN05/2017. O TR/PB servirá como base para elaboração da minuta do edital para contratação.

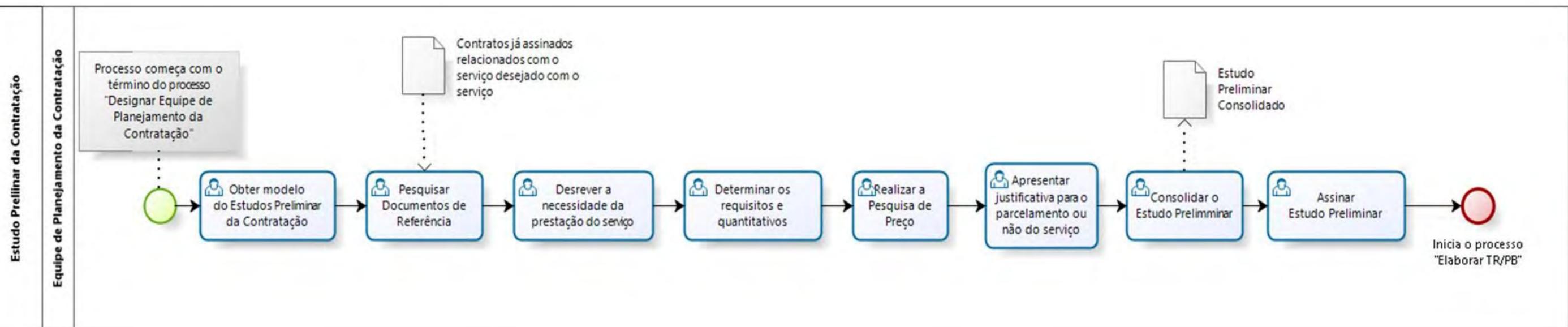
Esta etapa é realizada pela Equipe de Planejamento da Contratação (EPC) envolvendo a Direção Geral para aprovação dos documentos e a Coordenação de Contratos e Convênios (CoCC) como suporte à EPC.e o servidor designado manifestando ciência de sua indicação.

O principal produto destes processos é a apresentação do estudo preliminar da contratação e o Mapa de Riscos além do TR ou PB. Todos estes documentos deverão instruir o processo de contratação.

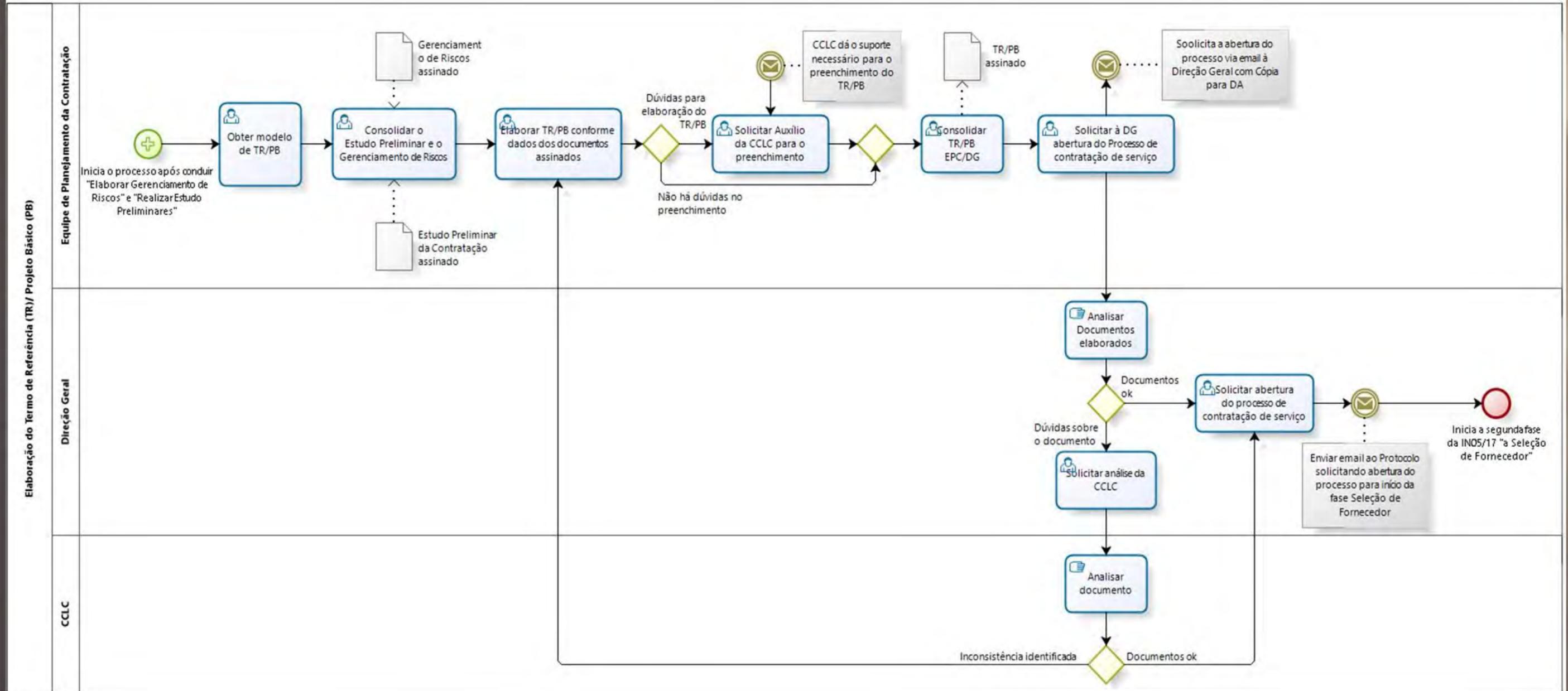
Gerenciamento de Riscos



Estudos Preliminares da Contratação



Elaborar Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB)



Designar Equipe de Gestão e Fiscalização do Contrato

Iniciar a Gestão e Fiscalização do Contrato

Iniciar a Fiscalização Técnica do Contrato

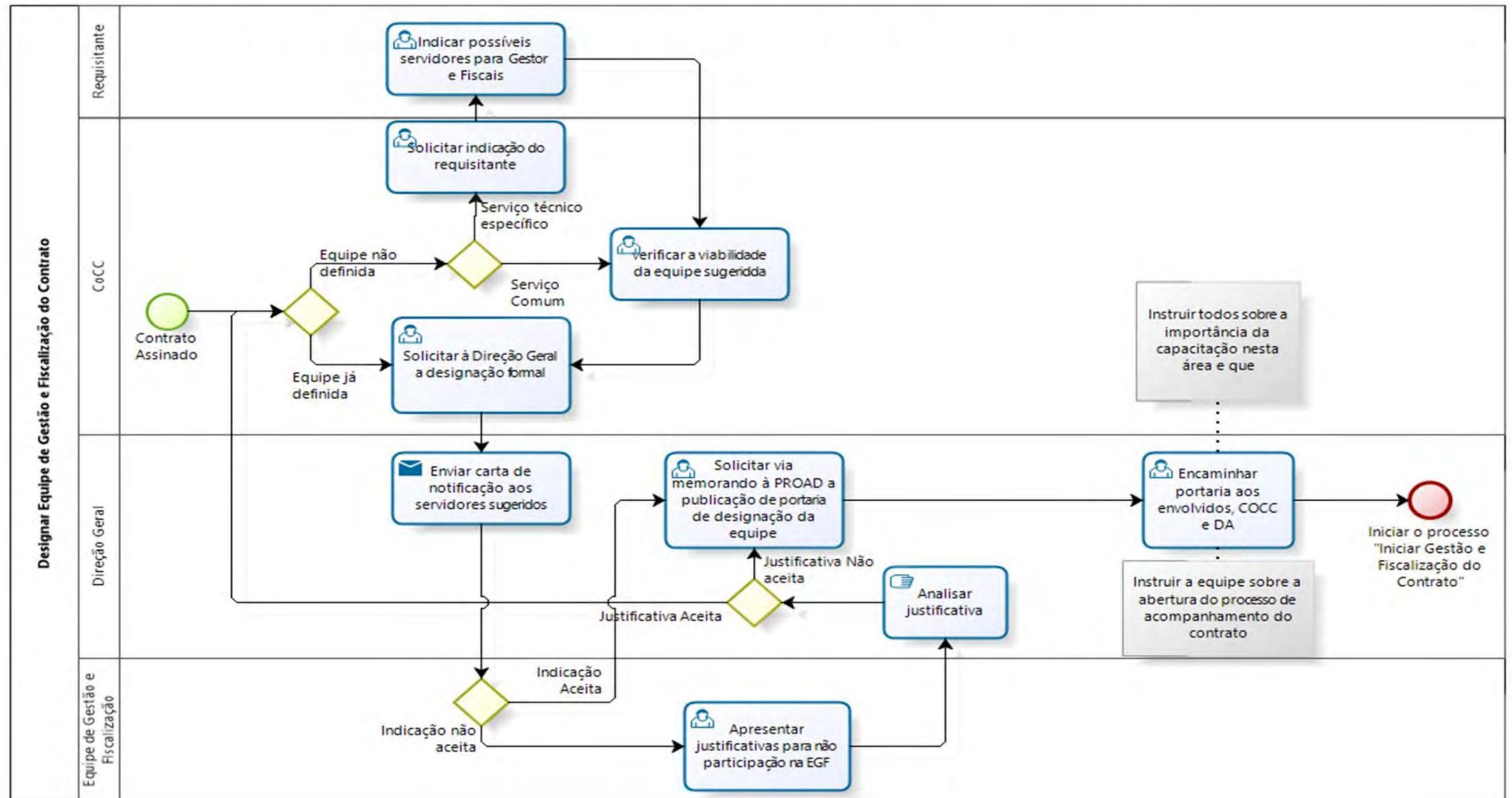
Iniciar a Fiscalização Administrativa do Contrato

Estes processos tem o objetivo de nomear os servidores que irão proceder com a fiscalização dos serviços e a gestão do contrato junto à empresa contratada e iniciar o processo de acompanhamento do contrato com reuniões entre a Equipe de Gestão e Fiscalização (EGF) e a contratada.

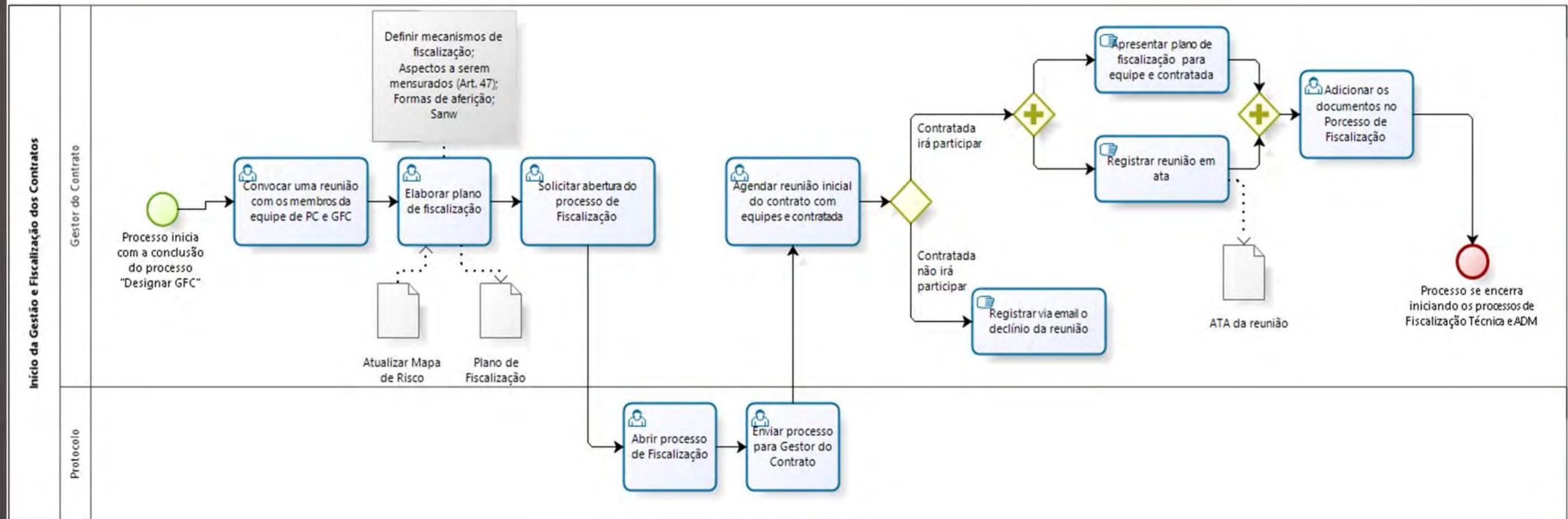
Esta etapa é realizada pela EGF envolvendo o protocolo para abertura de processo de acompanhamento e a contratada nas reuniões e comunicações necessárias.

O principal produto destes processos é a designação da EGF e os relatórios circunstanciados para o acompanhamento da prestação do serviço.

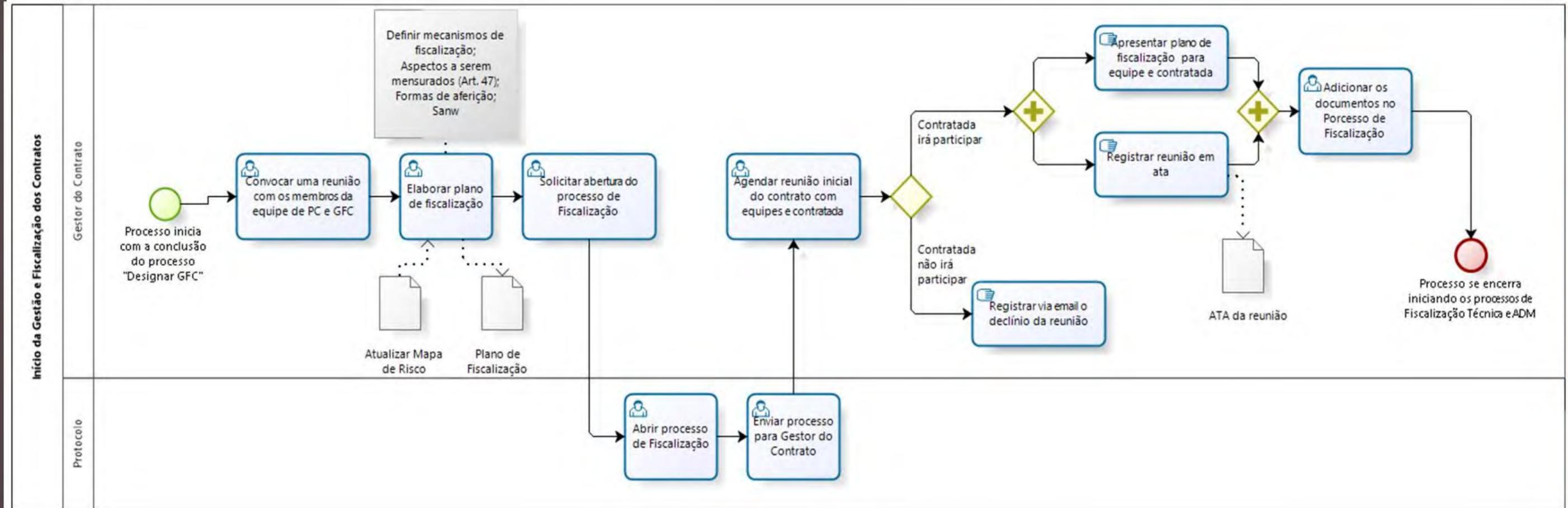
Designar Equipe de Gestão e Fiscalização do Contrato



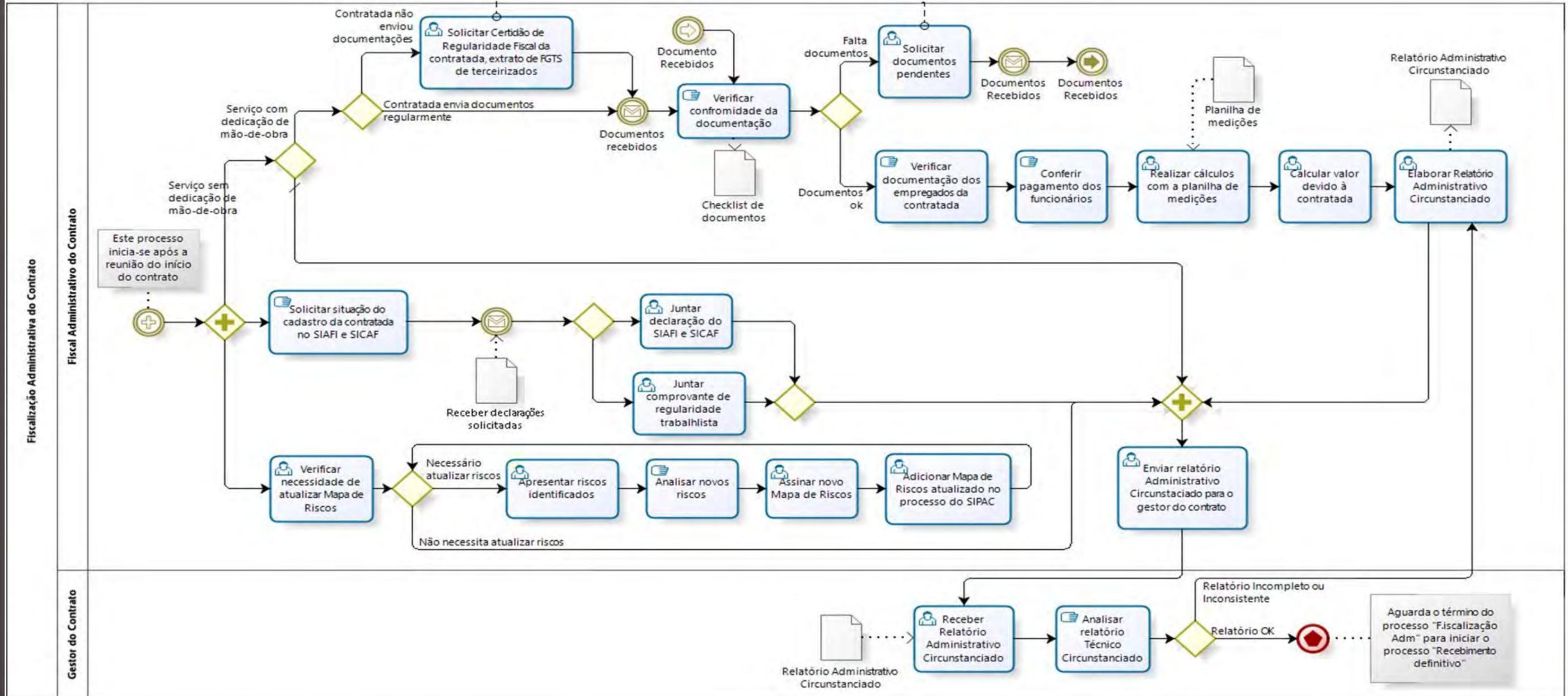
Iniciar Gestão e Fiscalização do Contrato



Iniciar Fiscalização Técnica do Contrato



Iniciar Fiscalização Administrativa do Contrato



Recebimento Definitivo

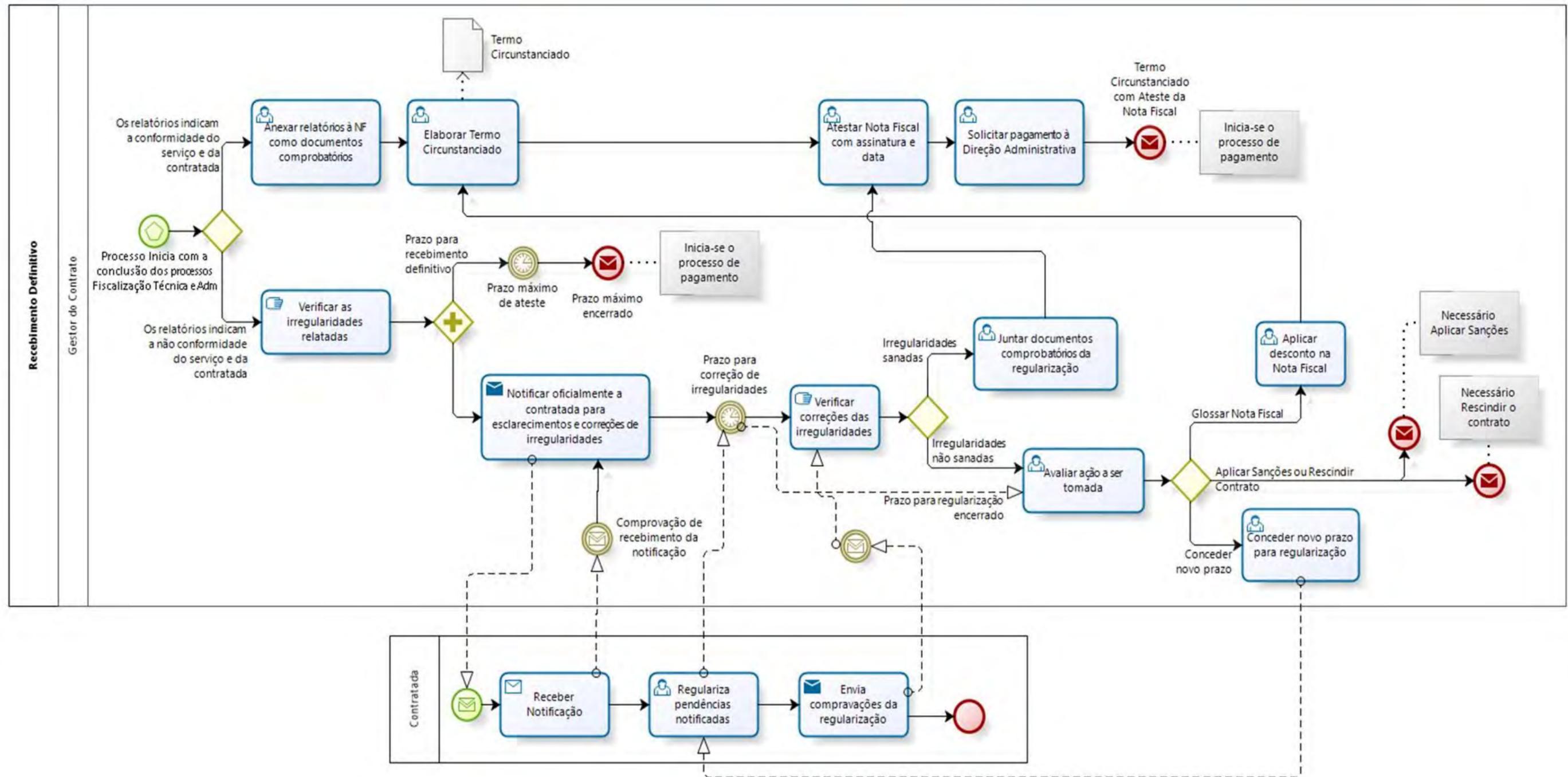
Solicitação de Pagamento

O recebimento definitivo do serviço se dá através do ateste da Nota Fiscal que deve ser realizado pelo Gestor do contrato mediante apresentação do Relatório circunstanciado do Fiscal Técnico e Administrativo, quando couber. Com a Nota Fiscal atestada, o Gestor do Contrato deverá solicitar o pagamento da contratada.

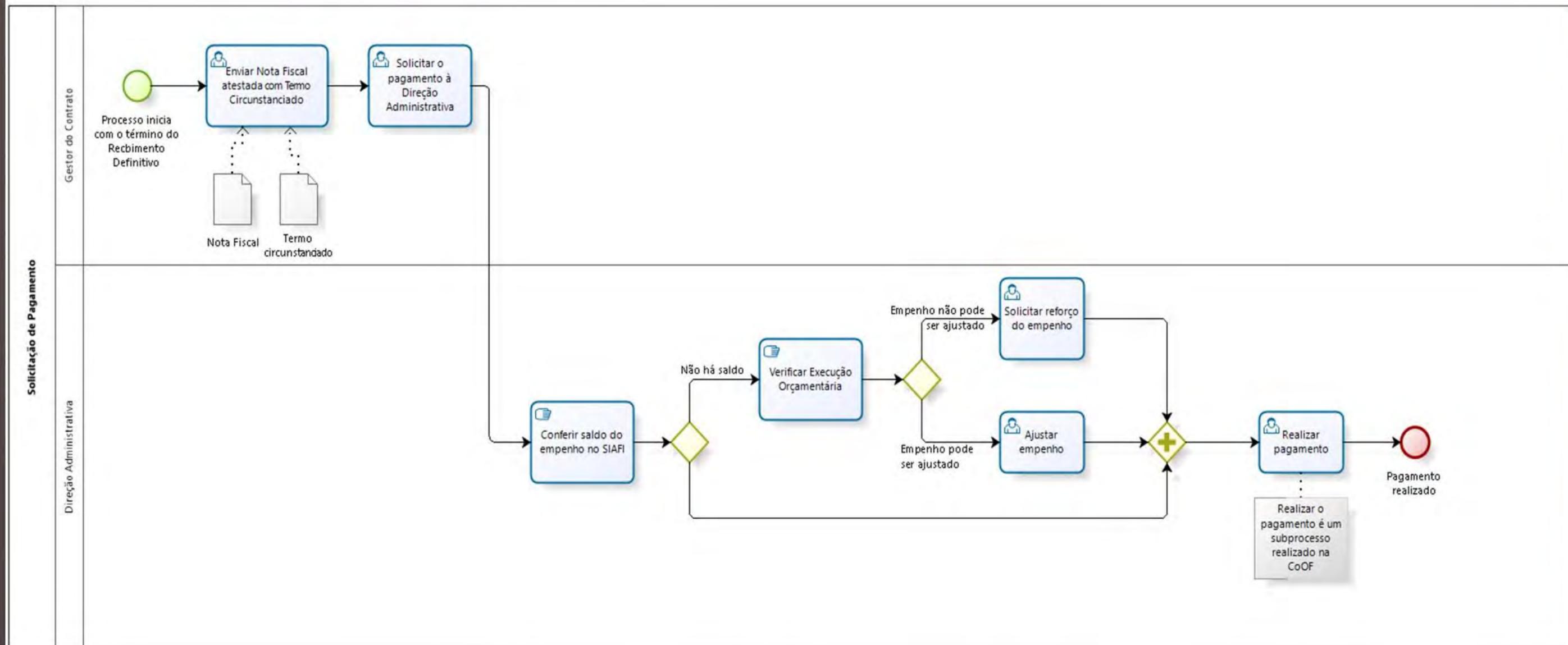
Esta etapa é realizada pelo Gestor do Contrato mediante relatório que deverá prévio apresentado pelos fiscais e a Diretoria Administrativa para o pagamento da contratada.

O principal produto destes processos é a Nota Fiscal atestada, a solicitação e realização do pagamento do serviço prestado.

Recebimento Definitivo



Solicitação de Pagamento



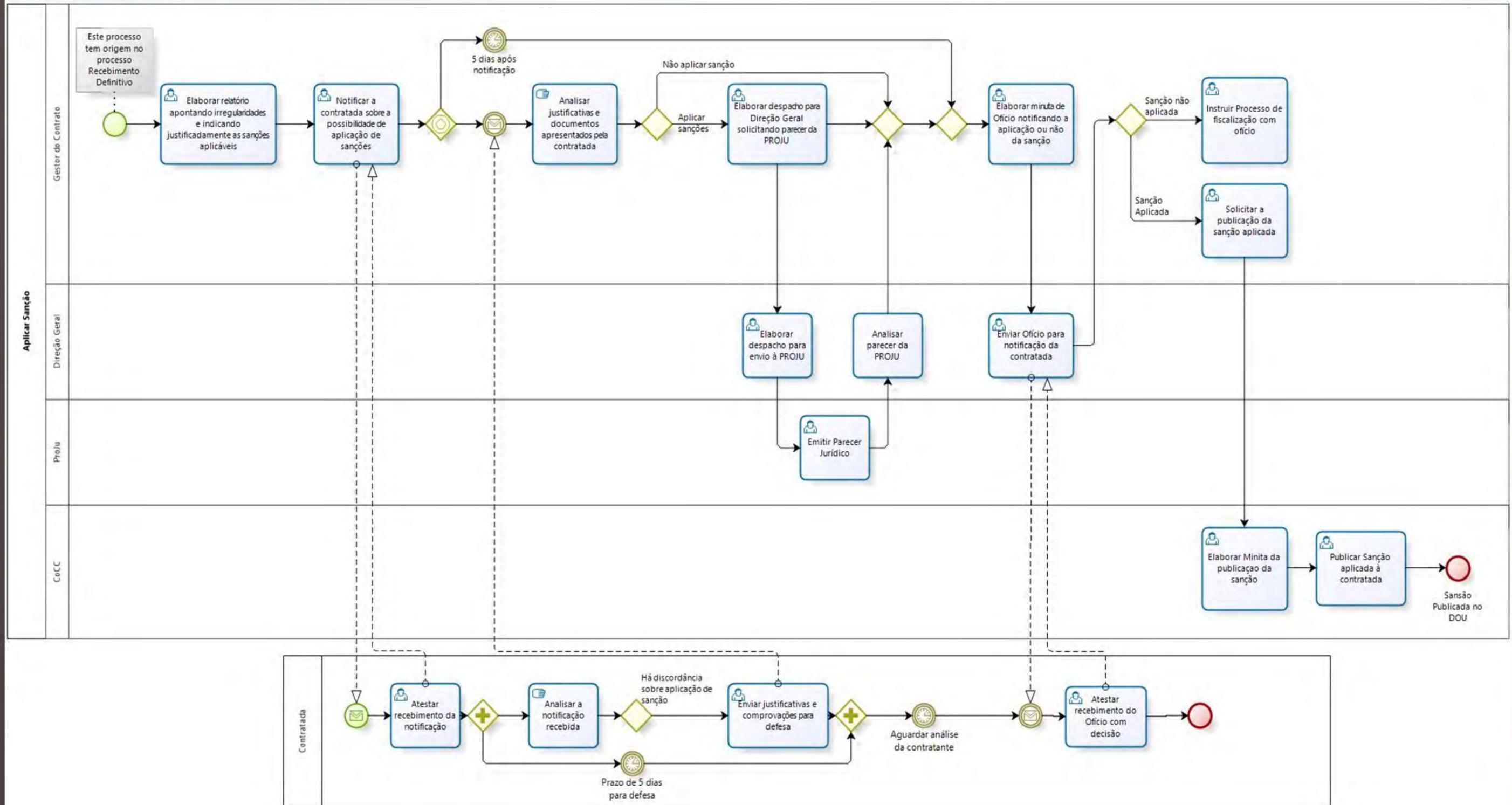
Aplicar Sanções

A aplicação de sanções ocorre através da ação do gestor do contrato mediante algum descumprimento do contrato. Após interação com a contratada para que apresente devidamente a justificativa da falta e o parecer da Procuradoria Jurídica, caso seja favorável à sanção, a CoCC publicará a sanção aplicada na contratada.

Este processo é realizada pelo Gestor do Contrato com apoio da Direção Geral, CoCC e Procuradoria Jurídica do IFRJ.

O principal produto destes processos é a decisão e publicação da Sanção adota para empresa contratada.

Aplicar Sanções



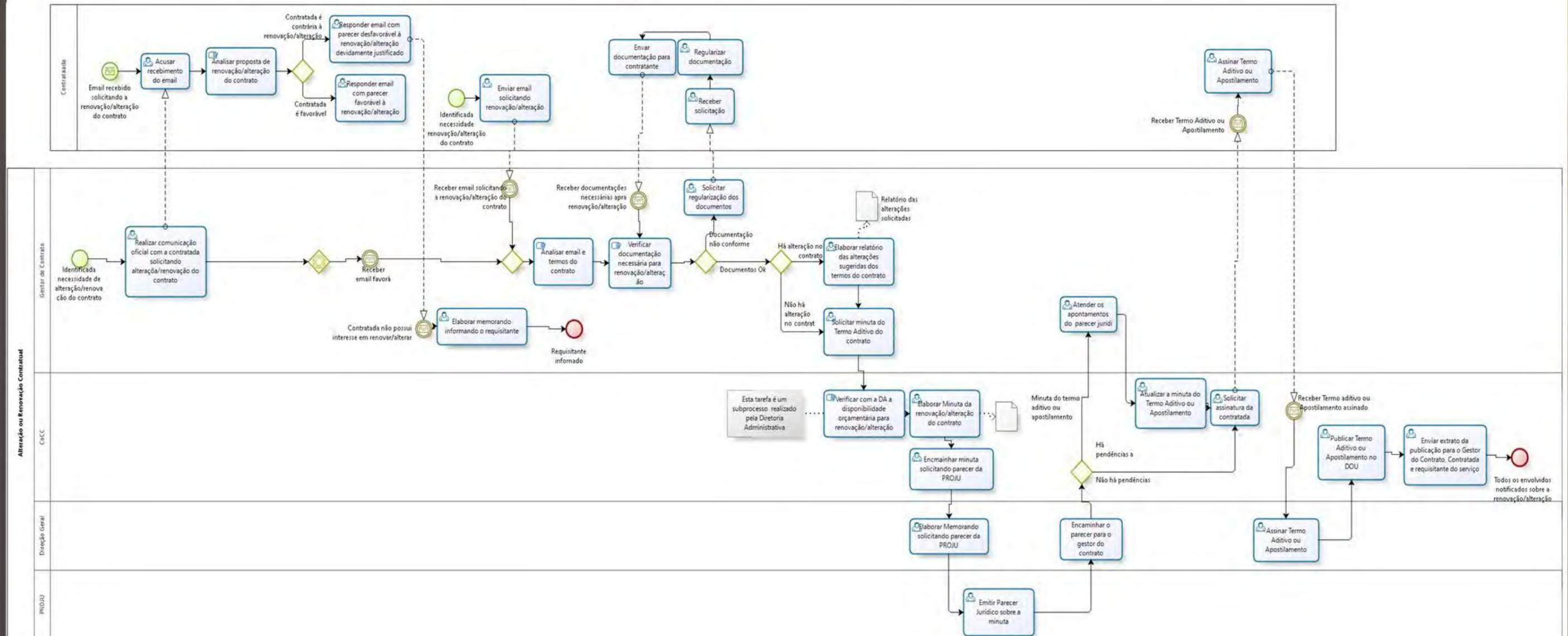
Renovação ou Alteração Contratual

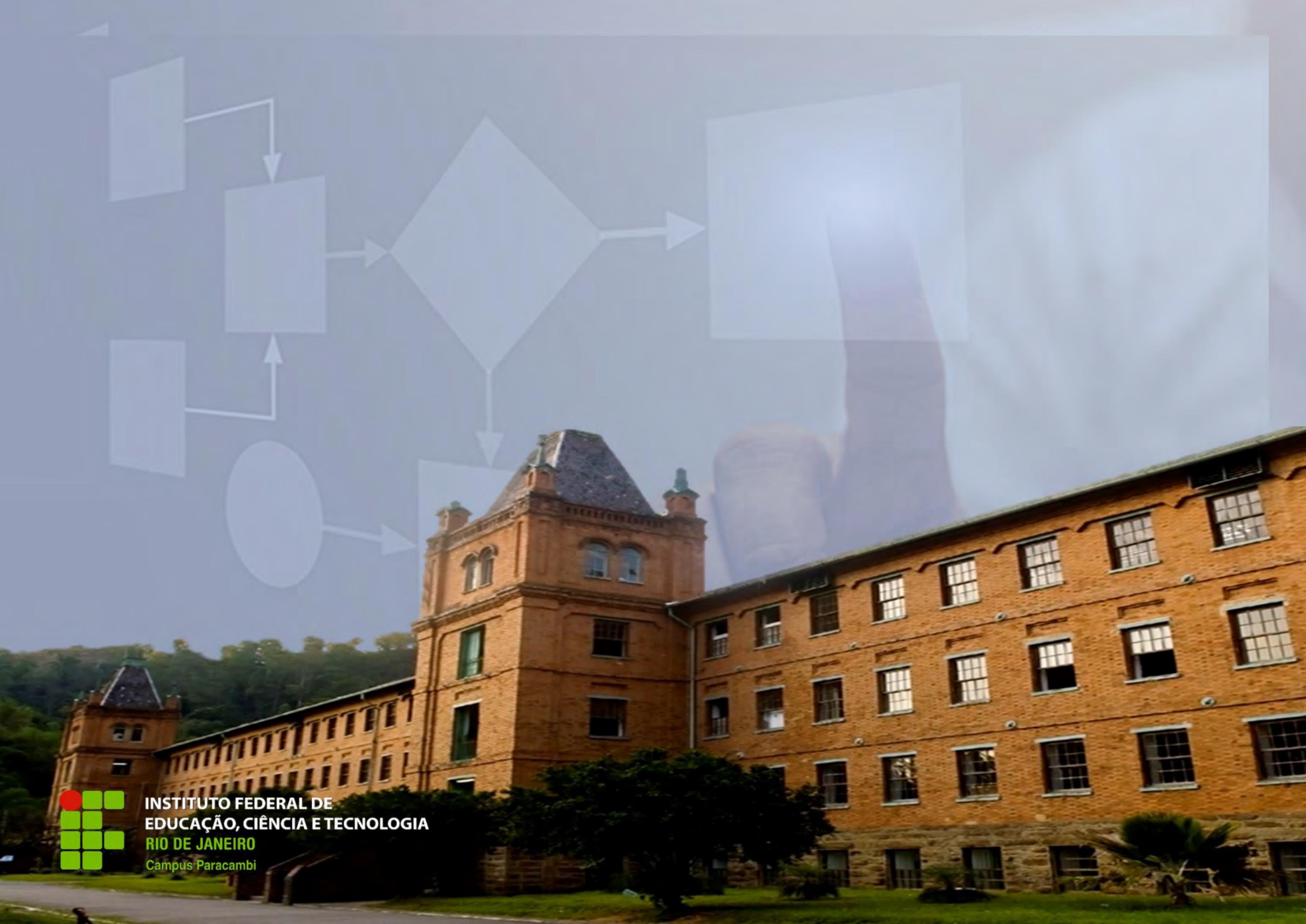
Qualquer renovação ou alteração contratual deverá ser analisada pela gestor do contrato e verificada a permanência das condições de viabilidade e vantajosidade para Administração.

Este processo é realizada pelo Gestor do Contrato com apoio da Direção Geral, CoCC e Procuradoria Jurídica do IFRJ.

O principal produto destes processos é a alteração ou renovação no contrato.

Renovação ou Alteração Contratual





**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
RIO DE JANEIRO
Campus Paracambi