



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

**SISTEMATIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE  
CONTRATOS CONTINUADOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE DEDICAÇÃO  
EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NO IFAM/CMDI.**

**LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA**

*(RA: 20211001139, IFAM – 2021)*

*Sob a orientação da professora*

**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**

**Agosto de 2023**

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

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

S719s Souza, Lucibelle Fernandes de, 1994-  
SISTEMATIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NA GESTÃO E  
FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS CONTINUADOS DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS DE DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA  
NO IFAM/CMDI. / Lucibelle Fernandes de Souza. -  
Manaus, 2024.  
169 f.: il.

Orientadora: Beatriz Quiroz Villardi.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em Gestão  
e Estratégia, 2024.

1. Gestão e Fiscalização de Contratos. 2. Contratos  
Públicos. 3. Dedicação Exclusiva de Mão de Obra. 4.  
Aprendizagem Organizacional. 5. Sistematização de  
Processos. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-,  
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Programa de Pós-graduação 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 Educação,  
Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de celebração de convênio com a UFRRJ.



**TERMO N° 1055 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.061153/2023-51**

**Seropédica-RJ, 13 de setembro de 2023.**

**LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 12/09/2023.

Profa. Dra. Beatriz Quiroz Villardi  
Presidente da Banca e Orientadora  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof. Dr. Sandro Luís Freire de Castro Silva  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof. Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis  
Membro Externo  
UFRJ

**(Assinado digitalmente em 14/09/2023 18:01 )**  
BEATRIZ QUIROZ VILLARDI  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)  
Matrícula: 1644808

**(Assinado digitalmente em 13/09/2023 12:41 )**  
PAULO RICARDO DA COSTA REIS  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 081.517.576-04

**(Assinado digitalmente em 15/09/2023 08:05 )**  
SANDRO LUÍS FREIRE DE CASTRO SILVA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 112.344.807-86

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por me ter dado forças, saúde e condições para entrar e concluir essa fase importante na minha vida.

A meu namorado pelo incentivo, compreensão, paciência e apoio durante este período, pois foi essencial para superação das dificuldades e conclusão deste projeto.

À minha mãe por todo o esforço que sempre fez para me proporcionar as melhores condições de estudo que me permitiram chegar até aqui, além da paciência e compreensão da minha ausência durante este período.

A toda minha família pelo incentivo e apoio que nos deram principalmente neste período.

À minha orientadora, Prof. Beatriz Quiroz Villardi, que me conduziu com maestria durante todo o processo, com toda sua calma, paciência e experiência que sabia exatamente todos os erros que eu viria a cometer até chegar ao final. Agradeço a sua atenção e disponibilidade de quem nunca se negou a ajudar ou me explicar algo mais de uma vez.

Agradeço 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 IFAM e a UFRRJ, que proporcionaram esse incentivo para qualificação dos servidores.

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

Aos meus colegas de departamento, que viram todo meu processo de evolução e dedicação durante esse período de mestrado, me apoiando e incentivando para que pudesse chegar ao objetivo final, em especial a Maricélia Alves Soares, Michel Filgueiras e Suelen Ávila que tiveram toda a paciência durante esse período, que todos sabem ser tumultuado.

Gostaria de expressar minha gratidão aos meus amigos da turma MPGE/2023, que tornaram este período mais tranquilo, divertido e unido com seu bom humor e companheirismo. Apesar das pressões inevitáveis do mestrado, gostaria de destacar o papel fundamental do meu grupo de estudo, composto por Renata Garcia, Tatiana Belfort, Carla Condé, Thiago Novaes e Nara Bezerra, que contribuíram significativamente para o meu crescimento como mestre. Sinceramente, seria muito mais difícil sem cada um de vocês.

Aos familiares e amigos, pelas palavras de incentivo e paciência.

A todos vocês, meu mais profundo agradecimento!

## RESUMO

Com a desburocratização da administração pública e a busca constante pela melhora e eficiência, demanda-se das organizações públicas maior eficiência em seus processos produtivos e para tanto cabe gerar, integrar e proteger o conhecimento produzido do trabalho realizado. Desta forma, busca-se a sua preservação compartilhando o conhecimento tácito dos colaboradores, gerenciando sua força de trabalho e capacidade profissional desenvolvida através da experiência laboral. Para lograr eficiência na gestão e fiscalização de contratos públicos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra em uma instituição federal de ensino, realiza-se essa gestão de serviços de um lado seguindo a legislação específica em vigor e de outro, otimizando os respectivos processos de atividades. Portanto, fez-se necessário aprender e produzir conhecimento sobre gestão e fiscalização de contratos em específico para seguir as diretrizes e exigências apresentadas pela Instrução Normativa nº 05 de 2017 (IN 05/2017), que demanda envolver mais servidores da organização, tornando necessário a socialização do conhecimento entre servidores experientes e inexperientes que nunca atuaram nesse processo. O compartilhamento de conhecimento ocorreria mediante processo informal ou através de cursos emergenciais após a designação do grupo de servidores responsável pela fiscalização. Assim, indagou-se: Como implementar no CMDI/IFAM processos sistematizados das atividades da gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados de dedicação exclusiva de mão de obra conforme determinado na IN 05/2017 promovendo aprendizagem coletiva entre os envolvidos? Esta pesquisa aplicada qualitativa, intervencionista mapeou participativa e indutivamente os processos de gestão e fiscalização de contratos do IFAM Campus Manaus Distrito Industrial (CMDI) a partir das decisões e ações tomadas conjuntamente, com servidores envolvidos no cumprimento da IN 05/2017 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 de serviços públicos. Inicialmente nesse processo de pesquisa denominado pesquisa-ação realizou-se observação direta e reuniões informais para diagnóstico coletivo preliminar, identificando: (i) necessidade de manuais e procedimentos para orientação das equipes; (ii) falta de conhecimento dos servidores designados e (iii) falta de setor responsável por dirimir dúvidas referentes as legislações vigentes. Na pesquisa de campo foram realizadas 10 entrevistas individuais além da observação do trabalho cotidiano. Os dados empíricos transcritos e analisados mediante análise pelo método indutivo de Thomas David (2006), apontaram ausência de sistematização e padronização das atividades, falta de comunicação, ausência de recursos, dificuldades da fiscalização, percepções e sentimentos dos servidores, modo percebido de operação vigente, pontos positivos da gestão em exercício e sugestões de melhorias como a necessidade de explicitar as orientações informais dos contratos de serviços terceirizados de mão de obra exclusiva. Os resultados empíricos discutidos à luz da fundamentação teórica permitiram identificar ações de sistematização que viabilizaram o mapeamento e descrição dos processos de atividades de gestão e fiscalização de contratos e a disseminação do conhecimento produzido 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, os resultados e o mapeamento de processos realizados revelaram um aprendizado coletivo alcançado capaz de subsidiar treinamento pertinente às demandas dos servidores e as especificidades do Campus. Portanto, elaborou-se participativamente o “Manual de gestão e fiscalização de contratos administrativos ênfase em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra baseado na Instrução Normativa nº 05/2017” considerando as especificidades do campus Manaus Distrito Industrial, sistematizando atividades e constituindo uma ferramenta de consulta e capacitação dos servidores. Também no decorrer desta pesquisa, foi possível participar do planejamento e realização de um curso *In Company* sobre Gestão e Fiscalização de contratos no campus que possibilitou a capacitação e disseminação desse conhecimento para servidores no IFAM CMDI. Também se identificou sinais de pensamento sistêmico desenvolvido e disseminado mediante a aprendizagem coletiva propiciada entre servidores, capaz de promover futuramente uma gestão sustentável de contratos públicos no campus.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

Aprendizagem organizacional; Contratos Continuados de Dedicação Exclusiva de Mão de Obra; Gestão e Fiscalização de Contratos; Contratos Públicos; Sistematização de Processos.

## ABSTRACT

With the debureaucratization of public administration and the constant search for improvement and efficiency, public organizations demand greater efficiency in their production processes and to this end it is necessary to generate, integrate and protect the knowledge produced from the work carried out. In this way, its preservation is sought by sharing the tacit knowledge of employees, managing their workforce and professional capacity developed through work experience. To achieve efficiency in the management and supervision of public contracts for outsourced services with exclusive dedication of labor in a federal educational institution, this service management is carried out on the one hand, following the specific legislation in force and on the other, optimizing the respective activity processes. Therefore, it was necessary to learn and produce knowledge about management and supervision of contracts specifically to follow the guidelines and requirements presented by Normative Instruction No. 05 of 2017 (IN 05/2017), which requires involving more employees of the organization, making it necessary knowledge socialization between experienced and inexperienced employees who have never worked in this process. Knowledge sharing would occur through an informal process or through emergency courses after the group of employees responsible for supervision designation. Thus, the research question was: How to implement systematized processes in the CMDI/IFAM for the management and supervision of outsourced service contracts involving exclusive dedication of labor as determined in IN 05/2017, promoting collective learning among those involved? This qualitative, interventionist applied research participatively and inductively mapped the contract management and inspection processes of the IFAM Campus Manaus Distrito Industrial (CMDI) based on the decisions and actions taken jointly, with employees involved in complying with IN 05/2017 while considering the specificities of this Campus. The participatory methodology was chosen for its interventionist and change-stimulating character, with participants being the designated civil servants involved in the process of contracting public services. Initially, this action research process, direct observation and informal meetings were carried out for a preliminary collective diagnosis, identifying: (i) the need for manuals and procedures to guide teams; (ii) lack of knowledge concerning activity processes of the designated employees and (iii) lack of a sector responsible for resolving doubts regarding current legislation. In the field research, ten individual interviews were carried out in addition to researcher's field observation of daily work. The empirical data transcribed and analyzed using the inductive method of Thomas David (2006), showed a lack of process activities systematization and standardization, lack of communication, lack of resources, difficulties in supervision, perceptions and feelings of employees, perceived mode of current operation, positive points of current management and suggestions for improvements such as the need to make explicit the informal guidelines of outsourced service contracts for exclusive labor. The empirical results discussed considering the elaborated theoretical foundation made it possible to identify systematization actions that enabled the mapping and description of the processes of contract management and inspection activities and the dissemination of the knowledge produced among those involved. Thus, it was concluded that carrying out process mapping in a participatory manner allows identifying the specificities of the campus and the knowledge produced by experienced employees, which, when disseminated to other participants, allowed them to activate their learning capacity. As a practical implication, the results and mapping of activities processes carried out revealed a collective learning achieved capable of supporting training relevant to the demands of employees and the specificities of the Campus. Therefore, the "Manual for management and supervision of administrative contracts, emphasis on contracts with exclusive dedication of labor based on Normative Instruction No. 05/2017" was developed in a participatory manner, considering the specificities of the Manaus Distrito Industrial campus, systematizing activities and constituting a tool consultation and training of servers. Also, during this research, it was possible to participate in the planning and delivery of an In Company face-to-face course on Management and Contract Inspection, which enabled the training and dissemination of this knowledge among employees at IFAM CMDI. It was also identified among employees, signals of systemic thinking developed and disseminated through collective learning, capable of promoting sustainable management of public contracts procurement on campus in the future.

### KEY WORDS:

Organizational learning; Continuous Exclusive Dedication of Labor Contracts; Contract Management and Supervision; Public Contracts; Process Systematization.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Percentual de utilização da LOA por Contrato do ano de 2020, contratos DEMO em destaque verde.....	18
Figura 2: Percentual de utilização da LOA por Contrato do ano de 2021, contratos DEMO em destaque verde.....	18
Figura 3: Histórico de Leis, Decretos e INs que abordam licitações de serviços na Administração Pública	34
Figura 4: Engrenagem que faz a GFC fluir. A importância da existência das 3 figuras nos contratos DEMO. ....	36
Figura 5: Ciclo de vida do BPM.....	40
Figura 6: Etapas do Mapeamento de Processos.....	50
Figura 7: Modelo Espiral do Conhecimento.....	54

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Classificação dos tipos de processos por autores referência.....	43
Quadro 2: Representação e Descrição dos elementos – Bizagi Modeler.....	46
Quadro 3: Tipos de atividade e Aplicação na modelagem – Bizagi Modeler.....	48
Quadro 4: Lista das entrevistas por ordem, dia e duração .....	72
Quadro 5: Matriz das categorias descritivas de 1 <sup>a</sup> Ordem, 2 <sup>a</sup> Ordem e 3 <sup>a</sup> Ordem .....	75
Quadro 6: Dados analisados no perfil dos servidores entrevistados .....	77
Quadro 7: Perfil dos entrevistados .....	78
Quadro 8: 1 <sup>a</sup> Categoria – Saber Fazer.....	80
Quadro 9: 1 <sup>a</sup> Categoria SABER FAZER com trechos dos depoimentos para ilustrar .....	81
Quadro 10: 2 <sup>a</sup> Categoria – Comunicação, detalhamento. ....	82
Quadro 11: Categoria – Comunicação com trechos dos depoimentos para ilustrar.....	84
Quadro 12: 3 <sup>a</sup> Categoria – Ausência de Recurso e detalhamento.....	84
Quadro 13: Categoria - Ausência de Recursos com trechos dos depoimentos para ilustrar.....	86
Quadro 14: 4 <sup>a</sup> Categoria – Dificuldades da Fiscalização com detalhamento.....	87
Quadro 15: Categoria - Dificuldades na fiscalização ilustrada com trechos das entrevistas.....	90
Quadro 16: 5 <sup>a</sup> Categoria – Percepções-Sentimentos e detalhamento.....	91
Quadro 17: Categoria – Sentimentos/percepções ilustrada com trechos dos depoimentos. ....	92
Quadro 18: 6 <sup>a</sup> Categoria – Modo de Operação Atual. ....	92
Quadro 19: 6 <sup>a</sup> Categoria - Modo de Operação Atual com trechos dos depoimentos para ilustrar.....	94
Quadro 20: 7 <sup>a</sup> Categoria - Pontos Positivos da Gestão Atual e detalhamento. ....	94
Quadro 21: 7 <sup>a</sup> Categoria - Pontos Positivos da Gestão Atual com trechos dos depoimentos para ilustrar....	96
Quadro 22: 8 <sup>a</sup> Categoria – Sugestão de melhorias e detalhamento.....	97
Quadro 23: Necessidades de treinamento de fiscais em 2023 e número de fiscais antes e depois de 2020.101	
Quadro 24: 8 <sup>a</sup> Categoria - Sugestões e melhorias com trechos dos depoimentos para ilustrar.....	103
Quadro 25: Categoria de 1 ordem <sup>a</sup> Ordem – Saber Fazer detalhada.....	107
Quadro 26: Categoria de 1 <sup>a</sup> Ordem – Comunicação e seu detalhamento.....	109
Quadro 27: Categoria de 1 <sup>a</sup> Ordem – Ausência de Recurso e detalhamento. ....	112
Quadro 28: Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem – Sugestão de melhorias e detalhamento.....	112

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Demonstrativo dos contratos continuados pagos nos anos 2020 e 2021.....	17
Tabela 2: Demonstrativo dos valores contratuais dos contratos continuados em 2022 e 2023. ....	19

## **LISTA DE ABREVIASÕES**

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
AO	Aprendizagem Organizacional
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
CGU	Controladoria Geral da União
CMDI	Campus Manaus Distrito Industrial
CMZL	Campus Manaus Zona Leste
CMC	Campus Manaus Centro
NCC	Núcleo de Contratos e Convênios
DAP	Direção de Administração e Planejamento
DIA	Departamento de Infraestrutura e Administração
DEMO	Dedicação Exclusiva de Mão de Obra
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
CCT	Convenção Coletiva de Trabalho
GC	Gestão do Conhecimento
GFC	Gestão e Fiscalização de Contrato
IES	Instituição de Ensino Superior
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IN	Instrução Normativa
PA	Pesquisa-Ação
PB	Projeto Básico
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TR	Termo de Referência

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Contextualização.....	13
1.1.1	A Situação – Problema .....	15
1.2	A questão de pesquisa aplicada.....	23
1.3	Objetivos.....	23
1.3.1	Objetivo final.....	23
1.3.2	Objetivos intermediários .....	23
1.4	Relevância do estudo .....	23
1.5	Delimitação desta pesquisa .....	25
2	O CASO DO CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL DO IFAM.....	26
2.1	Legislações Pertinentes e Base Legal .....	26
2.1.1	Instrução Normativa nº 5/2017: Procedimentos da Contratação .....	26
2.1.2	Processo de Contratação Pública.....	29
2.1.3	Base legal da Compras e Contratos Públicos: Os contratos de serviços continuados.....	30
2.1.4	A Antiga, a Nova Lei de licitações e Instruções Normativas vigentes.....	33
2.1.5	Gestão e Fiscalização de contratos públicos de serviços DEMO no CMDI/IFAM.....	34
3	REFERENCIAL TEÓRICO .....	38
3.1.1	Gestão por Processos e de processo .....	38
3.1.2	Processos de Negócios ou atividades: Conceitos e Ferramentas .....	39
3.1.3	Mapeamento de Processos de atividades que compõem os negócios.....	43
3.2	Gestão de Processos nas Instituições Públicas de Ensino Superior .....	50
3.3	Aprendizagem Organizacional para desenvolver conhecimento sobre o trabalho .....	51
3.3.1	Conhecimento organizacional decorrente de aprendizagem nas organizações .....	53
3.3.2	Aprendizagem organizacional do Setor público.....	59
3.4	Política de Capacitação nos IFES .....	60
4	PERCURSO METODOLÓGICO.....	64
4.1	Delineamento da pesquisa e abordagem metodológica .....	64
4.2	Sujeitos da pesquisa e os critérios de seleção .....	65
4.3	Suposição inicial .....	66
4.4	Coleta de dados – métodos e procedimentos .....	67
4.5	Análise de dados coletados – métodos e procedimentos .....	68
4.5.1	Software de Análise de dados.....	69
4.6	Software para mapeamento de processo de atividades desta pesquisa .....	70
4.7	Limitações dos métodos de pesquisa .....	70
5	ANÁLISE E RESULTADOS DE CAMPO .....	72
5.1	A Matriz Categorial descritiva.....	73
5.2	Perfil dos entrevistados .....	77
5.3	Análise Indutiva – Conteúdo Categorial.....	80
5.3.1	1 <sup>a</sup> Categoria – Saber-Fazer .....	80
5.3.2	2 <sup>a</sup> Categoria – Comunicação.....	82
5.3.3	3 <sup>a</sup> Categoria – Ausência de Recurso.....	84
5.3.4	4 <sup>a</sup> Categoria – Dificuldades da Fiscalização.....	86
5.3.5	5 <sup>a</sup> Categoria – Percepções-Sentimentos .....	91
5.3.6	6 <sup>a</sup> Categoria – Modo de Operação Atual.....	92
5.3.7	7 <sup>a</sup> Categoria – Pontos Positivos da Gestão Atual .....	94
5.3.8	8 <sup>a</sup> Categoria – Sugestões de Melhorias.....	96
5.4	Resposta do campo à questão formulada .....	105
6	DISCUSSÃO RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	107
7	CONCLUSÃO .....	117
7.1	Implicações Gerenciais .....	119

7.2	Considerações Finais .....	120
7.3	Sugestões para aprofundamento da pesquisa.....	120
8	<b>PRODUTO TECNOLÓGICO PARA GESTÃO DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NO CMDI/IFAM.....</b>	121
8.1	Descrição .....	121
8.2	Classificação do Produto – Manual Capes.....	122
8.3	Objetivo final .....	124
8.4	Objetivos intermediários.....	124
8.5	Público-alvo .....	125
8.6	Periodicidade para atualização dos diagramas.....	125
8.7	Processos Mapeados que constam no Manual .....	125
8.7.1	Diagrama sobre as atividades referentes a designação como fiscal.....	126
8.7.2	Diagrama sobre as atividades a serem realizadas na reunião inicial com a empresa. ....	127
8.7.3	Mapeamento – Fiscalização Administrativa.....	128
8.7.4	Mapeamento – Fiscalização Técnica.....	129
8.7.5	Mapeamento – Gestor do Contrato.....	130
8.7.6	Mapeamento – Termo Aditivo para Prorrogação Contratual .....	131
8.7.7	Mapeamento – Apostilamento Para Reajuste .....	132
8.7.8	Fluxograma do processo de pagamento – Versão Simplificada .....	133
9	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	134
	<b>APÊNDICES .....</b>	147
	Apêndice A – Roteiro Utilizado .....	147
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	149
	Apêndice C - Termo de Autorização do Comite de ética do IFAM. ....	152
	Apêndice D – Ilustração da análise indutiva pelo Atlas.Ti .....	158
	Apêndice E – Ilustração da Transcrição, Categorização e Rotulação.....	159
	Apêndice F – Termo de Anuênciam para Autorização e Pesquisa. ....	169

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A situação-problema ocorre na área de contratação de uma instituição pública federal. Toda contratação pública é precedida por licitação regida no setor público, pelo direito público e por procedimentos administrativos compostos de normas formais e instruções normativas vigentes (BRASIL, 1988; BRASIL, 1993; BRASIL, 2021)<sup>1</sup>

A autora do presente projeto de pesquisa é servidora pública federal, no cargo de técnica administrativa em educação -TAE, de nível superior, desde o dia 10 de janeiro de 2020 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas -IFAM. Tomou posse do cargo entrando em exercício designada pelo Diretor-Geral do Campus Manaus Distrito Industrial -CMDI para cumprir suas atribuições lotada na Diretoria de Administração e Planejamento – DAP desde então.

A Diretoria de Administração e Planejamento - DAP é órgão responsável pelas atividades administrativas dessa instituição pública tais como realizar compras e contratação de serviços, gestão dos contratos, elaboração dos empenhos dos recursos financeiros, os processos de pagamento, gerenciar a contabilidade do órgão, além de elaborar o seu planejamento junto aos demais setores para efetivar a execução financeira-orçamentária<sup>2</sup>. Em 2020 a DAP foi transformada em Departamento de Infraestrutura e Administração (DIA) vinculada à Direção Geral do IFAM e funciona no Campus Manaus Distrito Industrial -CMDI.

O IFAM é composto, até dezembro 2020, por 17 *campi* situados em todo o território do estado do Amazonas três dos quais localizados em Manaus: Campus Manaus Centro - CMC, Campus Manaus Zona Leste - CMZL e Campus Manaus Distrito Industrial - CMDI.

Destaca-se que, para esta pesquisa, servidor público é a pessoa que sendo aprovada em concurso público é legalmente investida em cargo público conforme determina a Lei nº 8.112/1990. Um cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que cabe realizar a um servidor designado<sup>3</sup>.

Salienta-se que o Núcleo de Contratos e Convênios (NCC) não é uma coordenação, ou seja, não recebe vencimento por função gratificada para o exercício dessas atribuições, pois para tornar-se uma coordenação é necessário que haja uma função gratificada. No CMDI, o NCC acumula as

---

<sup>1</sup> Lei N° 14.133, de 1º de abril de 2021; Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993; art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal

<sup>2</sup> Informações levantadas por observação direta e entrevista com a diretoria de administração e planejamento, tendo em vista o IFAM CMDI não possuir regimento interno próprio até a finalização desta dissertação. Se conta com um regimento geral do IFAM, que regulamenta apenas a Reitoria, não especificando o trabalho interno de cada *campi*.

<sup>3</sup> LEI N° 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. (BRASIL,1990).

atribuições de gestão de todos os contratos do campus, essa estrutura de gestão de contratos pode variar de acordo com cada *campi* através da designação da autoridade competente ou regimento interno de cada *campi*.

A pesquisadora ao entrar em exercício em 2020 lotada pelo Diretor Geral no NCC constatou que carecia, nesse Núcleo de Contratos e Convênios, implementar ações específicas para que a Gestão e Fiscalização dos Contratos (GFC) fosse executada conforme a legislação vigente época, ou seja, de acordo com a Instrução Normativa 05/2017 -IN 05/2017 (BRASIL, MPDG, 2017)<sup>4</sup> e a Lei nº 8.666/93 (fonte, ano)<sup>5</sup> que não estavam sendo executadas na integralidade.

Por exemplo, o procedimento administrativo estabelecido pela IN 05/2017 para realizar os pagamentos dos contratos não era respeitado. Esse procedimento requer a elaboração dos relatórios mensais realizados pelos fiscais técnicos e administrativos, e posteriormente o envio ao gestor dos contratos, a quem cabe analisar os relatórios dos fiscais. Se a situação fiscalizada for considerada regular, o gestor do contrato solicita a nota fiscal à empresa, assim, somente com a entrega da documentação completa e a verificação da execução regular dos serviços a nota fiscal é enviada para o ateste pelos fiscais e posteriormente enviada para o setor de pagamento onde se realiza os trâmites de pagamento. O rito de pagamentos dos contratos não seguia esses trâmites, ou seja, os responsáveis não estavam alinhados com a IN 05/2017. Assim, existia um Núcleo para tratar dos contratos, mas o servidor responsável não aplicava a norma em sua integralidade como gestor de contratos.

As regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta<sup>6</sup> estão dispostas na Instrução Normativa nº 05/2017, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. É uma norma vinculativa que 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 (BRASIL, MPDG, 2017).

A IN 05/2017 é dividida em três fases: I – Planejamento da contratação, II – Seleção do Fornecedor e III – Gestão do contrato. Levando em consideração a complexidade, detalhamento e extensão de profundidade de cada fase, o foco deste estudo será a fase III da IN 05/2017 denominada de Gestão do Contrato. A fase I, Planejamento da Contratação, e a fase II – Seleção do Fornecedor

---

<sup>4</sup> Fonte completa da IN05 BRASIL. Instrução Normativa Nº 5, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Ed. 100, seção 1, 2017. VER ABNT p leis

<sup>5</sup> Fonte completa da lei 8666

<sup>6</sup> O Regime de Execução Indireta consiste na forma pela qual a Administração Pública contrata com terceiros a realização de uma obra, serviço ou fornecimento. A execução direta, por sua vez, é feita pelos órgãos e entidades da Administração, por seus próprios meios. (Art. 6, VII e VIII, Lei 8.666/93).

são fases antecedentes à gestão e fiscalização de contratos (GFC). Nessa fase III é possível elaborar melhorias nas fases I e II, pois é na execução dos contratos que se obtém uma real dimensão de como funciona o serviço contratado no dia a dia. As fases serão detalhadas abaixo em um tópico específico.

### **1.1.1 A Situação – Problema**

Identificou-se, através da vivência laboral e por observação direta que no CMDI/IFAM em tela que, até março de 2021, inexistia uma normatização interna sobre os procedimentos administrativos necessários para andamento dos processos administrativos relacionados a GFC. Carecia-se também de diretrizes para elaboração de manuais específicos e não existia no CMDI onde consultar sobre como realizar as atribuições necessárias para executar as atividades e trabalhos relativos a GFC.

Uma contratação de um serviço terceirizado segundo determina a IN 05/2017, se inicia pela fase I - de planejamento-, onde se detalha o serviço que será contrato e se decide que tipo de licitação adotar, se será de serviço não-continuado ou se serviço continuado. Em sendo um serviço continuado, há dois tipos de contrato de serviço continuado, ou seja, com ou sem dedicação de mão de obra exclusiva.

O tipo de contrato de acordo com a necessidade do serviço solicitado é decidido no momento do planejamento – fase I – da IN 05/2017. Portanto, para realizar a GFC – fase III – da IN 05/2017, é necessário que se tenha um conhecimento suficiente da fase I, pois é nessa fase que são estabelecidos os critérios que serão geridos e fiscalizados na fase III, sendo responsabilidade do Núcleo de Contratos e Convênios do IFAM a GFC, levando em consideração a sua relevância financeira que se detalha abaixo.

Cada Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil é organizado em uma estrutura *multicampi*, com proposta orçamentária descentralizada anual para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito ao orçamento para pagamento de pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores<sup>7</sup>, pois estes pagamentos são concentrados na reitoria. Assim, cada *campus* conta com seu próprio orçamento e faz a gestão descentralizada de seus recursos orçamentários.

---

<sup>7</sup> BRASIL. LEI N° 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de c, e dá outras providências, 2008.

Por ser uma autarquia federal, os recursos destinados ao IFAM são definidos na Lei Orçamentária Anual -LOA<sup>8</sup>, uma vez aprovados pelo Congresso Nacional o que ocorre até o final do ano anterior ao de sua vigência. Os recursos também provêm de verba de emenda parlamentar com destinação certa em alguns casos. Os recursos da LOA utilizada pelo CMDI/IFAM compõem o denominado orçamento de Custeio, ou seja, aquele destinado a pagar os contratos de serviço, continuados ou não, e a aquisição de material de consumo e serviços comuns e de engenharia, ou seja, serviços e produtos considerados como não diretamente agregadores de valor a instituição.

Quando é considerado que o serviço de engenharia a ser contratado agregará valor ao patrimônio da instituição, denominado orçamento de Capital, nesse caso o recurso não é descentralizado aos *campi*, ele é centralizado na Reitoria. O orçamento de Capital somente é descentralizado quando não utilizado pela Reitoria ao fim do ano ou, quando provém de emenda parlamentar com destinação certa diretamente ao Campus.

Para que seja possível compreender a dimensão e a importância da GFC no NCC, realizou-se um levantamento com os dados referentes ao montante de orçamento movimentado pelo NCC nos anos de 2020 e 2021.

O CMDI recebeu no ano de 2020 um orçamento decorrente da LOA<sup>9</sup> no valor de R\$ 3.554.939,22 (100%) para realizar seu Plano e Metas e Ações. Neste ano, foi destinado R\$ 1.853.518,57 (52,14%) para pagamento dos nove contratos continuados, segundo a planilha orçamentária elaborada pela DAP à época no CMDI. Com o restante do valor (47, 86%) a DAP poderia realizar a compra de material para manutenção do *campus* ou devolver o recurso para a Reitoria.

No ano de 2021, recebeu uma LOA de R\$ 2.498.272,63 (100%) para realizar seu Plano e Metas e Ações. Neste ano, destinou-se R\$ 2.310.222,00 (92,47%) para pagamento de 11 contratos continuados, segundo a planilha orçamentária realizada pelo DIA (substituto da DAP) no CMDI, ou seja, sobrando apenas 7,53% (sete vírgula cinquenta e três porcento) do valor do orçamento para realizar as demais compras necessárias ao CMDI.

Destaca-se que no ano de 2020, ano de pandemia, com afastamento social sanitário decretado, (i) não foram pagos todos os contratos em sua totalidade, devido a não haver demanda por parte dos alunos, tais como o de Fornecimento de Refeições e Reprografia, (ii) houve a suspensão dos serviços, e (iii) apenas foram pagas pequenas demandas realizadas no IFAM durante

---

<sup>8</sup> A LOA é um instrumento que expressa a alocação de recursos públicos, é por ela que o “Poder Público prevê a arrecadação de receitas e fica a realização das despesas para o período de um ano” (MENDES, 2016, p.31).

<sup>9</sup> A Lei Orçamentária Anual - LOA, é destinada uma única LOA para o IFAM e a reitoria é encarregada de descentralizar os valores de acordo com as necessidades e demandas de cada campus.

este período. Mas, os Contratos de serviço continuado - DEMO foram mantidos no período de pandemia, tendo o IFAM recebido orientações do Governo Federal<sup>10</sup> para realizar a execução dos serviços de forma fracionada, principalmente os serviços relacionados a limpeza e manutenção do campus.

Na tabela 1, o item 10 de Manutenção de Refrigeradores não apresenta em 2020 pois neste ano no CMDI não havia contrato celebrado para realização deste serviço.

CONTRATOS SERVIÇO CONTINUADOS - IFAM - CMDI						
Item	Objeto	VALOR ANUAL PAGO EM 2020	%	VALOR ANUAL PAGO EM 2021	%	
01	Limpeza e Conservação	R\$ 478.966,92	13,47%	R\$ 478.966,92	19,17%	
02	Vigilância Armada	R\$ 434.988,60	12,24%	R\$ 454.725,72	18,20%	
03	Fornecimento de Energia	R\$ 359.868,62	10,12%	R\$ 419.732,85	16,80%	
04	Manutenção Predial	R\$ 348.000,00	9,79%	R\$ 373.210,92	14,94%	
05	Apoio Administrativo	R\$ 187.018,79	5,26%	R\$ 338.684,88	13,56%	
06	Fornecimento de Refeições	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%	
07	Manutenção Refrigeradores	R\$ -	0,00%	R\$ 149.450,62	5,98%	
08	Passagens Aéreas	R\$ 10.000,00	0,28%	R\$ 11.651,78	0,47%	
09	Reprografia	R\$ 5.010,26	0,14%	R\$ 5.000,00	0,20%	
10	Manutenção de Veículos / Fornecimento de Gasolina	R\$ -	0,00%	R\$ 57.749,66	2,31%	
11	Dedetização	R\$ 12.855,96	0,36%	R\$ 10.048,65	0,40%	
12	Coleta de Resíduos	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%	
<b>VALOR ANUAL TOTAL DOS CONTRATOS</b>		<b>R\$ 1.836.709,15</b>	<b>51,67%</b>	<b>R\$ 2.299.222,00</b>	<b>92,03%</b>	
<b>VALOR ANUAL DA LOA</b>		<b>R\$ 3.554.939,22</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 2.498.272,63</b>	<b>100,00%</b>	

Tabela 1: Demonstrativo dos contratos continuados pagos nos anos 2020 e 2021.

Fonte: Elaborado com os dados da Direção de Administração e Planejamento à época do CMDI/IFAM, atual DIA.

Na tabela 1, não constam no objeto os contratos continuados para serviços ainda a serem solicitados, tais como o contrato de motorista, companhia telefônica, e coleta de lixo hospitalar que, até o momento da pesquisa, estavam na fase I da IN 05/2017. Tampouco consta o contrato de refeições pois é realizado com recurso de outra fonte diferente dos demais contratos, não influenciando nos valores desta tabela 1, sendo um orçamento diferente direcionado à Diretoria de Ensino, ou seja, não faz parte do orçamento administrado pelo DIA.

Destarte, quando os serviços mencionados acima forem contratados, ocorrerá um aumento percentual dos valores dos contratos em relação a LOA recebida no CMDI/ IFAM, ou seja, poderá chegar bem próximo de 100% do valor da LOA ou ultrapassar esse valor, sendo um risco ao CMDI prever gastar mais com contratos do que recebe de recurso pela LOA.

<sup>10</sup> A época, no primeiro estágio da pandemia, o governo federal orientou a aplicação no que for cabível da Nota Técnica nº 66/2018-MP, referente a Consulta sobre a concessão de recesso e ponto facultativo para empregados terceirizados.

Prosseguindo a análise, pode-se observar que dos cinco contratos de maior valor, exceto o de fornecimento de energia, que é contrato continuado não regido pela IN 05/2017, quatro deles são classificados como dedicação exclusiva de mão de obra (DEMO), sendo eles: Limpeza e Conservação, Vigilância Armada, Manutenção Predial e Apoio Administrativo. Estes 4 reúnem um montante pago de 78,89% do valor total dos contratos no ano de 2020 e de 78,89% em 2021.

Desta forma, evidencia-se a importância da fiscalização dos contratos, pois para eles é destinado sempre um valor significativo do total de orçamento que o campus recebe para o ano todo, conforme Quadros 1 e 2 abaixo.

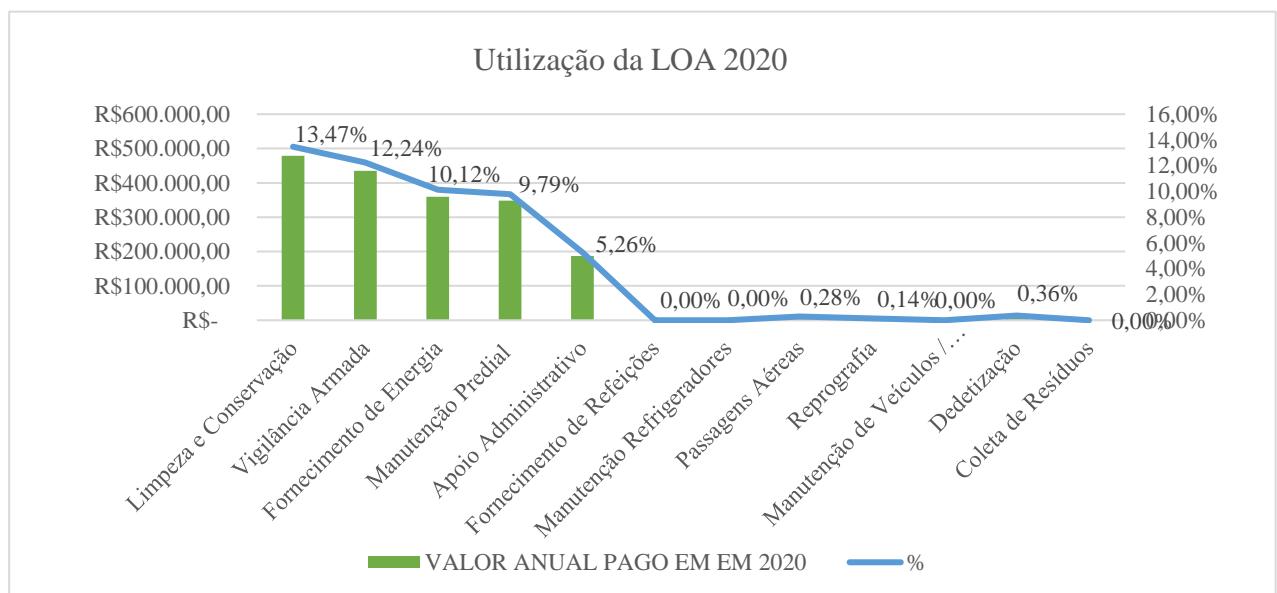


Figura 1: Percentual de utilização da LOA por Contrato do ano de 2020, contratos DEMO em destaque verde.

Fonte: Elaborado com os dados da Direção de Administração e Planejamento à época do IFAM/CMDI, atual DIA.

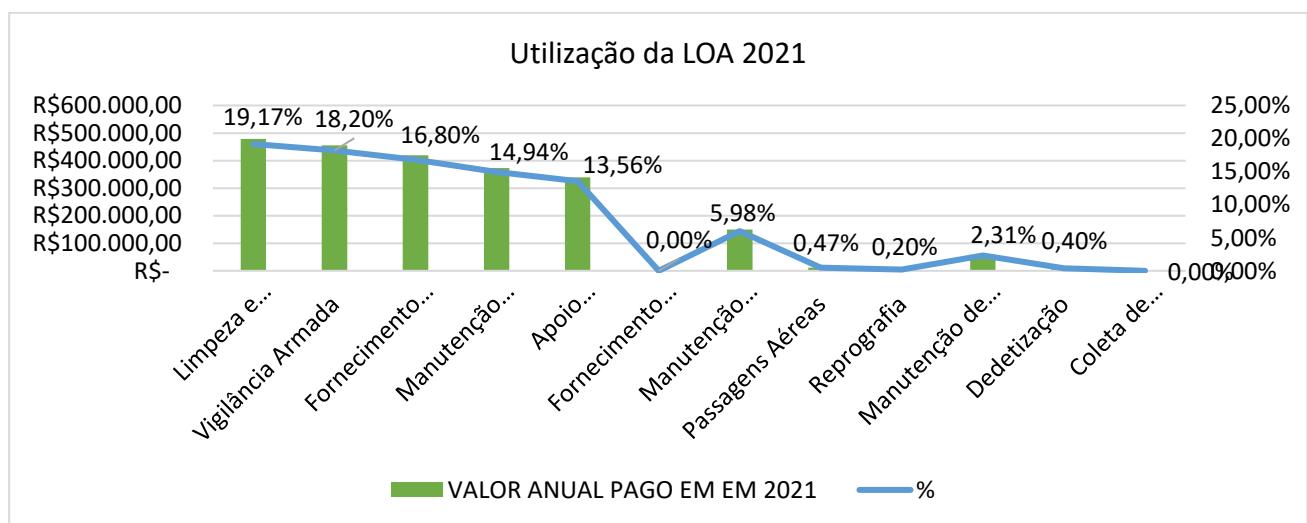


Figura 2: Percentual de utilização da LOA por Contrato do ano de 2021, contratos DEMO em destaque verde.

Fonte: Elaborado com os dados da Direção de Administração e Planejamento à época do IFAM/CMDI, atual DIA.

Os dados para 2022 e 2023 ficam preocupantes, principalmente em relação ao valor da LOA e valor dos contratos, porque como se observa na Tabela 2, em 2022 o valor é quase maior que a LOA inicial do Campus, e em 2023 esse valor é maior do que a Loa inicial do campus, sendo necessário fazer minucioso critério de utilização dos contratos e solicitação de recursos da Reitoria.

CONTRATOS SERVIÇO CONTINUADOS - IFAM - CMDI							
Item	Objeto	VALOR CONTRATUAL 2022			VALOR CONTRATUAL 2023		
		R\$	VALOR	%	R\$	VALOR	%
01	Limpeza e Conservação	R\$ 977.280,00	31,25%		R\$ 1.147.278,83	32,59%	
02	Vigilância Armada	R\$ 497.160,48	15,90%		R\$ 537.045,60	15,26%	
03	Fornecimento de Energia	R\$ 639.850,89	20,46%		R\$ 350.000,00	9,94%	
04	Manutenção Predial	R\$ 414.374,36	13,25%		R\$ 414.374,36	11,77%	
05	Apoio Administrativo	R\$ 338.684,88	10,83%		R\$ 418.053,12	11,88%	
06	Fornecimento de Refeições	R\$ -	0,00%		R\$ -	0,00%	
07	Manutenção Refrigeradores	R\$ 83.367,17	2,67%		R\$ 248.829,27	7,07%	
08	Passagens Aéreas	R\$ 33.598,67	1,07%		R\$ 74.849,61	2,13%	
09	Reprografia	R\$ 37.342,83	1,19%		R\$ 73.930,20	2,10%	
10	Manutenção de Veículos / Fornecimento de Gasolina	R\$ 72.187,08	2,31%		R\$ 72.187,08	2,05%	
11	Dedetização	R\$ 35.002,77	1,12%		R\$ 40.194,60	1,14%	
12	Coleta de Resíduos	R\$ -	0,00%		R\$ 10.003,20	0,28%	
<b>VALOR ANUAL TOTAL DOS CONTRATOS</b>		R\$ 3.128.849,13	100,06%		R\$ 3.386.745,87	96,20%	
<b>VALOR ANUAL DA LOA</b>		R\$ 3.126.826,15	100,00%		R\$ 3.520.407,74	100,00%	

Tabela 2: Demonstrativo dos valores contratuais dos contratos continuados em 2022 e 2023.

Fonte: Elaborado com os dados da Direção de Administração e Planejamento à época do IFAM/CMDI, atual DIA.

Em janeiro de 2020, antes do ingresso da pesquisadora no órgão, o Núcleo de Contratos e Convênios do CMDI/IFAM contava com um gestor auxiliado por sete fiscais para os sete contratos continuados. A partir da entrada da pesquisadora no órgão, em janeiro de 2020, foram efetivados novos contratos, e outros encerrados. Assim, até abril de 2022 no CMDI/IFAM era responsável por 12 contratos continuados em andamento, sendo quatro de DEMO, como descrito acima. E o Núcleo de Contratos passou a contar com 13 fiscais (seis a mais que em 2020) devidamente designados por portaria pela Direção Geral do CMDI.

O critério que tem sido utilizado pela Direção-Geral (DG) do CMDI para designar os membros das equipes de cada nova fiscalização de contrato é de o servidor contar com tempo disponível para realizar as funções, porém a DG encontra resistência dos servidores que solicitam

sua retirada das portarias de designação alegando falta de tempo e de conhecimento para executar a tarefa de gestão e fiscalização de contratos. Por outro lado, existe no órgão uma lista de servidores que realizaram curso de capacitação específico, porém ela não é utilizada na tomada de decisões para designar fiscais de contratos. E, mesmo tendo capacitação para tal mesmo sem justificativa plausível, esses servidores se recusam a participar da fiscalização, pelo qual são designados servidores sem conhecimento específicos sobre o serviço objeto do contrato, como os de serviço de manutenção predial, de limpeza de ar-condicionado, que requerem conhecimentos da área para realizar uma correta fiscalização sobre assuntos técnicos específicos.

Destaca-se que o conhecimento sobre as atividades laborais é produzido pelas pessoas nas organizações mediante sua aprendizagem das atividades em que trabalham, logo, capacitar pessoas considerando as competências desenvolvidas em sua atuação na organização e retê-las aumentaria o valor e o desempenho delas. Aprendem e desenvolvem competência executando sua responsabilidade das atividades internas de fiscalização e entregando os resultados visados, constituindo o conhecimento produzido sobre o fazer de suas atribuições.

Neste sentido, uma gestão do conhecimento (GC) produzida numa organização visa reter o conhecimento do trabalho realizado, produzido e existente. A GC vem sendo reconhecida também no setor público que enfrenta o desafio da perda de servidores (GIRARD, 2005). Com a GC, explica o autor, também se enfrentaria a perda de servidores qualificados, os quais, após seu ingresso, continuam prestando outros concursos públicos e, em sendo aprovados, pedem exoneração da organização onde estão ou, sentindo-se subutilizados, pedem para serem redistribuídos, sem contar ainda com 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 seja por uma realocação, é capaz de provocar na instituição um impacto negativo no serviço público pelo custo da aprendizagem de novos funcionários. Revela-se, assim, uma necessidade de as 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. Caberia então à instituição ofertar as condições necessárias ao compartilhamento do conhecimento gerado nas unidades de trabalho (SIQUEIRA, 2020), o que pressupõe, antes, que seja aprendido, sistematizado e padronizado.

Entende-se por sistematização e padronização como um processo que descreve as atividades a serem realizadas, estabelece regras com o objetivo de abordar ordenadamente uma atividade específica de elaborar, implantar e revisar documentos de natureza técnica ou administrativa, que

inclui, atividades, normas, procedimentos, especificações, métodos, materiais e instrumentos de medição. O objetivo de um sistema de padronização para uma organização é a melhoria dos seus processos de atividades, sua incorporação e geração de conhecimento técnico (BEZERRA; LIMA, 2011).

No setor público, a gestão de contratos de serviços terceirizados é regida em lei e a gestão por processos foi recomendada como ferramenta de gestão desde 2005 a partir da criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

Embora a Administração Pública seja regida por leis próprias, tem-se aplicado as ferramentas de gestão da área privada na área pública, com o intuito de promover a desburocratização e estimular o princípio público da eficiência. Assim, a Gestão de Processos de Governo se realiza mediante a denominada Metodologia BPM, adotada desde 2005 com a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA (BRASIL, 2005)<sup>11</sup>. A metodologia *Business Process Management* – BPM<sup>12</sup>, e seu padrão de notação denominada BPMN -*Bussiness Process Model Notation*<sup>13</sup>- possibilitam o registro das atividades executadas ou, planejadas e a análise destas, a fim de viabilizar a melhoria desses processos a partir da definição das atividades que agregam valor e dos prazos para seu cumprimento. Tanto o BPM como o padrão de notação BPMN (*Business Process Model Notation*) têm sido adotados pelo Governo Federal para o mapeamento de processos a partir do Programa GESPÚBLICA (BRASIL, 2005), detalhado em seu Guia “d” simplificação (BRASIL, 2006) e através do Guia de Gestão de Processos do Governo (BRASIL, 2011). Estes guias foram estruturados pela ABPMP<sup>14</sup> adaptando a metodologia do BPM.

Para realizar a análise das atividades de contratação de serviços terceirizados na organização, o primeiro passo, segundo a ABPMP (2013), é realizar o mapeamento dos processos necessários para a contratação e criar um entendimento comum para todos os envolvidos ao longo da análise de atividades do estado vigente, denominado mapeamento de processos *As Is*<sup>15</sup>, ou seja, apresentando

---

<sup>11</sup> Em 2017 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).

<sup>12</sup> *Bussiness 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).

<sup>13</sup> BPMN (*Bussiness 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 para modelagem de processos (BRASIL, 2011, pg 12).

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> 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.

sequencialmente como o trabalho é realizado e como são alcançados os objetivos, o que permite a todos entendê-los. A seguir se efetua nova análise e proposição de mudanças que aprimore descrevendo também o estado futuro – processos *To Be*<sup>16</sup> (ABPMP, 2013). Ainda segundo o Guia de gestão de processos de governo (BRASIL, 2011), o mapeamento de processos *To Be* deve ser implementado em sua totalidade ou em partes, porém, visando alcançar a sua total implementação.

Parece, pois, que com um mapeamento *As Is* e *To Be* e a implementação das atividades mapeadas, sistematizadas, padronizadas e registradas, os servidores envolvidos nas atividades de Gestão e Fiscalização dos Contratos DEMO poderiam consultar como proceder diante das principais tarefas e atividades necessárias ao cumprimento das legislações pertinentes, disseminando esse conhecimento que por ora ainda está restrito a poucos servidores experientes.

No sentido de estimular o compartilhamento de conhecimento e a capacidade de aprender com os servidores envolvidos, identificar os processos principais das atividades da GFC, fase III da IN 05/2017, criar procedimentos para realizar suas tarefas, sub-tarefas e atividades utilizando ferramentas de gestão por processos, sistematizar sua adoção e implementação, seria um ponto de partida para solucionar esta situação-problema enfrentada pelo CMDI/IFAM.

Sendo assim, tendo em vista as consequências citadas tais como a responsabilização jurídica, administrativa e financeira da execução incompleta das normativas, má utilização do dinheiro público, pagando um serviço que não é executado na sua máxima qualidade, torna-se necessário sistematizar e implementar os procedimentos de gestão e fiscalização estabelecidos da IN 05/2017, referente a fase III, dos contratos de serviços terceirizados de dedicação exclusiva de mão de obra no CMDI/IFAM.

Destarte, no CMDI percebe-se uma a situação- problema configurada de um lado, pela ausência de treinamento específico, aplicação incompleta da IN 05/2017, e a carência de GFC. Por outro lado, o conhecimento sobre os contratos públicos na instituição que foi produzido pelas pessoas nas unidades em que trabalham, ainda não está disseminado porque ainda não há uma prática de compartilhamento desse conhecimento entre os servidores. Logo, quando um servidor pede remoção ou é redistribuído, todo o seu conhecimento produzido naquela função é perdido e, na ausência de treinamento específico, um novo servidor que assume passa a aprender na sua prática cotidiana o que o antecessor executava, significando o tempo necessário um custo de aprendizado.

---

<sup>16</sup> 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.

## **1.2 A questão de pesquisa aplicada**

A situação – problema exposta ensejou indagar nesta pesquisa aplicada:

Como a sistematização de processos de atividades de GFC promove aprendizagem coletiva durante a implementação da IN 05/2017 no Núcleo de Contratos do IFAM/CMDI?

## **1.3 Objetivos**

Para alcançar o objetivo da pesquisa aplicada e solucionar a problemática no CMDI/IFAM se estabeleceram objetivos, final e intermediários.

### **1.3.1 Objetivo final**

Descrever como a sistematização de processos de atividades de GFC promove aprendizagem coletiva durante a implementação da IN 05/2017 no Núcleo de Contratos do IFAM/CMDI.

### **1.3.2 Objetivos intermediários**

- Diagnosticar com os envolvidos os processos de atividades de contratação de serviços e as atividades carentes de sistematização e padronização nos processos administrativos de gestão de contratos continuados de dedicação de mão de obra exclusiva – DEMO para efetivar a implementação da IN 05/2017.
- Levantar com os servidores designados e os usuários um mapeamento composto das atividades praticadas (*As Is*) no atual núcleo de contratos, relativas aos processos de gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados e à aplicação da IN 05/2017 no campus;
- Elaborar com os envolvidos os processos requeridos de atividades (*To Be*) para cumprir as determinações da IN 05/2017 com pertinência às especificidades da gestão de contratação de serviços do campus; e
- Elaborar participativamente um Manual dos processos de atividades de contratação pública DEMO sistematizados considerando a realidade do CMDI/ IFAM.

## **1.4 Relevância do estudo**

Implementar no IFAM/CMDI processos sistematizados das atividades da gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados de dedicação exclusiva de mão de obra conforme determinado na IN 05/2017 estimulou aprendizagem coletiva entre os envolvidos beneficiou a instituição como um todo da seguinte forma:

Confere segurança jurídica do órgão porque ao ter servidores capacitados executando as tarefas de acordo com o determinado em lei, permite diminuir ações trabalhistas e de responsabilização dos gestores; beneficia também o próprio DIA e suas equipes de fiscalização de contratos DEMO porque contar com um guia dos processos sistematizados para executar a gestão e fiscalização dos processos de pagamento das empresas propicia evitar retrabalho; os resultados alcançados permitem as empresas contratadas receber seu pagamento de forma segura e estável, e acompanharem tempestivamente as atividades executadas pelo órgão;

O próprio servidor que atua na gestão e fiscalização de contratos, se beneficiou, pois, consegue executar suas ações com segurança, com senso de coletividade, e compreendendo sua contribuição como integrante do processo de compras públicas no CDMI do IFAM.

Destarte, os resultados da pesquisa permitem: (i) tornar o processo de fiscalização eficiente e efetivo, ou seja, efetivamente monitorar e controlar o serviço que foi contratado, prevenindo erros, falhas e serviços mal executados tornando a contratação pública mais segura jurídica e economicamente, tornando-a menos custosa, exigindo menos recurso e tempo do DIA e da organização; (ii) fornece ao núcleo de contratos um Manual que representa o conhecimento sobre os procedimentos administrativos aplicados, permite sua socialização e internalização nas unidades envolvidas. Assim, capitalizando na instituição a aprendizagem coletiva e o conhecimento produzido na realização dos processos de atividades de contratação de serviços DEMO realizado no DIA da CMDI/IFAM; (iii) propicia aos envolvidos aprender coletivamente a executar de forma sistematizada os processos de atividades deles requeridos; (iv); supre uma carência ao obter um detalhamento dos processos de atividades necessários a implementação completa da IN 05/2017 explicitando as atividades de gestão e fiscalização de contratos. Portanto, propicia melhoria dos processos de GFC e ativa o aprendizado coletivo dentre os servidores envolvidos na implementação da IN 05/2017, experientes ou novos; (v) efetivará na prática da instituição a implantação e cumprimento da legislação específica e a entrega efetiva e eficaz aos usuários destes contratos públicos DEMO.

Esta pesquisa contribui também para avançar na teorização nos estudos sobre gestão de contratos do setor público e seus processos de atividades, e aprendizagem coletiva em Instituições de Ensino Federal oferecendo conhecimento empiricamente fundamentado ao acervo de conhecimento em gestão e administração pública, contratos públicos, mapeamento de processos de atividades e aprendizagem coletiva em Instituições de Ensino Federal.

## 1.5 Delimitação desta pesquisa

A delimitação se indica em três tipos: geográfica, demográfica, temporal e conceitual. A presente pesquisa aplicada, se desenvolveu no IFAM, instituição de ensino pública que conta com 17 *campi* especificamente no campus que funciona na cidade de Manaus, estado de Amazonas. Assim, se restringiu ao núcleo de contratos e convênios, subordinado a Diretoria de Administração e Planejamento no *campus* Manaus Distrito Industrial, denominado CDMI. Portanto, os outros 16 campi não serão examinados diretamente.

O foco desta pesquisa é a Gestão e fiscalização de contratos continuados de dedicação exclusiva de mão de obra -contratos DEMO-, e se desenvolveu com os servidores envolvidos neste processo: o gestor do contrato, os fiscais a quem cabe administrar o contrato e realizar a verificação da execução dos serviços, diretor geral de campus e diretor de administração e planejamento do IFAM. Os servidores que nunca atuaram na função dos fiscais ou contratos foram entrevistados para levantar a visão de usuários de fora do processo de GFC.

A base conceitual desta pesquisa aplicada foi elaborada mediante pesquisa bibliográfica e, pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica se restringiu aos conceitos de gestão de contratos públicos de serviços terceirizados, fiscalização de contratos DEMO, aprendizagem coletiva em nível operacional, gestão por processos mediante BPM. Portanto os conceitos de desempenho e qualidade da gestão de contratos não foi diretamente examinada.

A pesquisa documental abrangeu os documentos disponíveis no CDMI desde o período de 2018 a 2022, este período foi escolhido por corresponder a base de dados disponíveis para consulta da pesquisadora, logo, documentos anteriores não foram considerados. Abrangeu este período porque a IN 05/2017 normatiza contratos realizados após 2017.

A seguir apresenta-se em detalhe como no CDMI/ IFAM tem-se realizado a Gestão e Fiscalização de contratos de serviços DEMO e a base normativa legal em vigor.

## 2 O CASO DO CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL DO IFAM

### 2.1 Legislações Pertinentes e Base Legal

#### 2.1.1 Instrução Normativa nº 5/2017: Procedimentos da Contratação

Esse instrumento normativo estabelece que em todas as contratações de serviço tratadas na IN 05/2017 se observem **três fases**: I – Planejamento da contratação, II – Seleção do Fornecedor e III – Gestão do contrato.

Na **fase I, no planejamento da contratação**, são elaborados documentos tais como o Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência e Mapa de Riscos da contratação. Esses três são documentos que fazem parte do início do processo licitatório, são os procedimentos internos de licitação, desta fase preparatória. Após a elaboração desses documentos e autorização deles pela autoridade responsável, ou seja, no CMDI é o Diretor-Geral, é realizado o edital da licitação, que passará pela análise jurídica do órgão responsável, a Procuradoria Federal junto ao IFAM, e será publicado no Diário Oficial da União, para então dar início a fase externa da licitação, levando ao conhecimento da comunidade e de possíveis fornecedores participarão da licitação. Finda esta fase, procede-se então a fase **II de seleção de fornecedor**, com apresentação de propostas e lances, com subsequente julgamento dessas propostas. Uma vez selecionado o fornecedor, pessoa jurídica, toda a documentação enviada pela empresa vencedora é analisada, verificando sua habilitação. Em seguida é aberta uma fase recursal, na qual os interessados fazem seus questionamentos, e o processo de licitação é encerrado com a adjudicação do objeto ao ganhador do certame e posterior homologação do resultado. O ganhador, sempre é uma pessoa jurídica, e atuará como empresa prestadora de serviços terceirizados. Por fim, na **fase III da gestão do contrato**, ocorrem os trâmites necessários para realizar termos aditivos, repactuações contratuais, e a efetiva gestão da fiscalização dos contratos firmados com a vencedora, ou seja, a empresa terceirizada selecionada na fase II, que passa a prestar os serviços planejados na fase I.

Mediante a fiscalização do contrato firmado, o órgão contratante, como corresponsável por ações trabalhistas contra a contratada, afere se os salários dos colaboradores terceirizados da empresa contratada estão sendo pagos, se as obrigações trabalhistas estão em dia, se o vale-alimentação, e o vale-transporte estão sendo pagos de acordo com a legislação que os rege. Se as obrigações laborais são descumpridas, é direito do colaborador da empresa terceirizada açãoar a justiça do trabalho contra a empresa que o contratou para a resolução dos conflitos existentes no vínculo laboral. Contudo, o órgão público contratante também é chamado para prestar esclarecimentos sobre a situação, e caso o órgão tenha concorrido com a falha da empresa, seja por fiscalização insuficiente ou seja por inexistência dela, o órgão também é convocado para responder

juntamente com a empresa, podendo ser responsabilizado e ter de arcar financeiramente com o prejuízo.

Significa que quando os fiscais de contrato deixam de fiscalizar, por omissão, desconhecimento ou por sobrecarga de serviço, conforme indica a legislação, o órgão contratante incorre no risco de responder judicialmente e prestar esclarecimentos junto com a empresa terceirizada contratada, por todo processo trabalhista decorrente dessa falta de fiscalização. Esta situação de responsabilização em ações trabalhistas demandadas contra as empresas contratadas evidencia a necessidade de que se realize uma fiscalização regular no órgão. Ou seja, uma fiscalização contínua que siga a legislação vigente e faça o acompanhamento dos contratos, verificando a vigência, solicitando e analisando as folhas de pagamento e das obrigações trabalhistas.

A fase I, segundo a IN 05/2017, deve ser realizada por uma equipe de **Planejamento da Contratação**, um 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. No entanto, no IFAM CMDI, era realizada de forma centralizada sempre pela DAP à época, que de fato não é o setor que demanda originalmente alguns serviços a serem contratados e nem é o competente para realizar este procedimento. Só em 2019, tem-se começado a solicitar que esta fase seja realizada como deve ser, diretamente pelo setor demandante dos serviços. É uma fase complexa por si só, por demandar conhecimentos tais como elaboração dos instrumentos necessários mencionados como Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR) e mapa de risco. A Fase II, é a fase da **licitação em si**, inicia-se com o encaminhamento dos instrumentos mencionados ao setor de licitações, e se encerra com a publicação do resultado de julgamento após a adjudicação do objeto e homologação da licitação. Também sendo uma fase específica relacionada a escolha do fornecedor. A fase III, que é a etapa subsequente a estas demais fases, trata da **Gestão e Fiscalização do contrato**, é o foco deste estudo pela sua relevância na execução do serviço contratado, a necessidade de que o órgão tenha controle sobre os seus contratos e as consequências negativas para a instituição de um cancelamento de contrato que poderia ser evitado mediante seu monitoramento e fiscalização contínua.

#### **2.1.1.1 Instrução Normativa nº 5/2017: Dois tipos de Contratos de Serviço**

Os contratos de **serviço não-continuado** são aqueles com o objetivo de obter produtos específicos em um período pré-determinado. Os **contratos de serviços continuados** são para

contratação de um serviço cuja interrupção comprometa a continuidade das atividades da administração, e cuja necessidade do serviço demande que a contratação se estenda por vários meses e de maneira continua.

Nos casos de contratação de serviços de empresas terceirizadas sem necessidade de funcionários por tempo integral e diariamente no campus, realiza-se **contratos continuados sem dedicação de mão de obra exclusiva**. O que significa menor quantidade de itens a serem fiscalizados, não menos importantes, porém, o nível de complexidade da documentação e a quantidade de itens a serem analisados diminui nessa modalidade de contratação. Por exemplo, um contrato de limpeza de caixa d'água, não requer realizar a limpeza da caixa d'água diariamente, mas, sim periodicamente, então cabe celebrar um contrato continuado sem dedicação de mão de obra exclusiva, pela demanda do serviço que será realizado.

Já quando um contrato de serviço continuado <sup>17</sup>precisa de funcionários terceirizados que fiquem à disposição nas dependências da contratante para prestar os serviços, que esses funcionários terceirizados e os materiais disponíveis decorrentes desse contrato não sejam compartilhados de outros contratos, e que seja possível realizar fiscalização quando à distribuição, controle e supervisão destes recursos, dá-se o nome de **contrato terceirizado com dedicação exclusiva de mão de obra** ou, contrato **DEMO**. Num contrato DEMO os funcionários da empresa terceirizada são fixos para o serviço contratado e com rotinas diárias a realizar no órgão.

Esse tipo de contrato demanda mais responsabilidade e tempo da fiscalização, pois é necessário controlar os pagamentos das obrigações trabalhistas que a empresa terceirizada contratada realiza. Traz, assim, para o órgão contratante a obrigação de realizar uma fiscalização mais detalhada, contínua e próxima, se comparado a obrigação para os contratos sem dedicação de mão de obra exclusiva devido a responsabilização solidária com a empresa sempre que ocorrer falha do pagamento pela contratada dos direitos dessa mão de obra. Um exemplo de contrato DEMO celebrado pela administração pública é o serviço de limpeza e conservação.

Ambos os dois tipos de contrato continuados – com e sem dedicação exclusiva de mão de obra-, são contratos continuados, porém existe uma subdivisão necessária entre os de serviço

---

<sup>17</sup> Art. 17. da IN 05/2017: Os serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra são aqueles em que o modelo de execução contratual exija, dentre outros requisitos, que: I - os empregados da contratada fiquem à disposição nas dependências da contratante para a prestação dos serviços; II - a contratada não compartilhe os recursos humanos e materiais disponíveis de uma contratação para execução simultânea de outros contratos; e III - a contratada possibilite a fiscalização pela contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos.

continuados sem mão de obra exclusiva e os DEMO, pois a fiscalização é diferente para cada subdivisão de contrato. Essa subdivisão foi elaborada pela Advocacia-Geral da União -AGU, que é órgão responsável por elaborar os modelos de Licitações e Contratos<sup>18</sup> para os órgãos federais realizarem as suas licitações.

### **2.1.2 Processo de Contratação Pública**

Detalhando o que foi exposto acima de maneira mais sucinta, o início da contratação de um serviço terceirizado, conforme a IN 05/2017 e a Lei 8.666/1993, começa pela **fase1, de planejamento** na qual perguntas básicas são respondidas para redimensionamento do serviço tais como: o que será contratado, como será realizada a execução, como será escolhido o fornecedor, quais serão as exigências de capacidade técnica da empresa e dos funcionários, se será necessário ter um funcionário integral no órgão ou se o serviço será ocasional. Uma vez respondidas, pode-se decidir que tipo de licitação adotar, e o tipo de contrato.

Conforme mencionado, quando um contrato precisa de funcionários terceirizados em tempo integral denomina-se contrato terceirizado com dedicação de mão de obra exclusiva (DEMO), que demanda mais responsabilidade da fiscalização, pois é necessário controlar os pagamentos das obrigações trabalhistas que a empresa contratada realiza. Esse controle ocorre através da fiscalização, cabendo aos fiscais: (i) elaborar mensalmente um relatório onde constam todas as informações ocorridas do mês referentes a fiscalização e execução do contrato, e (ii) verificar as documentações trabalhistas que a empresa envia para comprovar a quitação dessas obrigações legais.

Ainda nos procedimentos iniciais do **planejamento da contratação** se elaboram: *documento para formalização da demanda (DFD), Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR) e Mapa de Riscos (MP) da contratação* que vão fazer parte do início do processo licitatório. Estes são procedimentos internos de licitação que darão início à **fase2, Seleção do Fornecedor**<sup>19</sup>. Nessa fase, esses documentos elaborados na fase1 são enviados ao setor de licitação onde se realiza o edital da licitação, que passará pela análise jurídica do órgão, e posteriormente será publicado para a comunidade que participará da licitação. Procede-se então a **fase3, de apresentação de proposta e lances**, com o subsequente julgamento dessas propostas mediante análise e verificação

---

<sup>18</sup> A AGU disponibiliza em seu *site* os modelos necessários para realizar uma licitação: Ata, Edital, Termo de Referência e Minuta de contrato <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/modelos/licitacoesecontratos> (ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO, 2022, site institucional, consultoria-geral da união, modelos de licitações e contratos).

<sup>19</sup> Neste sentido, o termo “fases” está sendo utilizado conforme a Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002, a Lei que estabeleceu em âmbito da união, Estados, Distrito Federal e Municípios a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

da documentação enviada pela empresa vencedora. Em seguida é aberta uma etapa recursal, para que todos os interessados possam fazer seus questionamentos, e o processo de licitação é encerrado com a adjudicação do objeto ao ganhador do certame e posterior homologação do resultado. É necessário salientar que tanto as instruções normativas como a lei de compras compõem a base legal da compra e contratos públicos.

### **2.1.3 Base legal da Compras e Contratos Públicos: Os contratos de serviços continuados.**

Além da IN 05/2017, a Lei 8.666/93 prevê três modalidades de licitação: concorrência, tomada de preço, e convite. E, segundo a nova lei de licitação, Lei nº 14.133/2021, uma licitação poderá ocorrer nas modalidades de: concorrência, pregão, ou diálogo competitivo. O *diálogo competitivo* é uma modalidade nova que ainda está em fase de adaptação, foi inserida pela nova Lei de licitação nº 14.133 em 2021<sup>20</sup>.

Na administração pública para realizar compras ou contratações, é indispensável observar normas e regras administrativas que visam ao interesse público de maneira a otimizar e dar transparência dessas organizações. Por se tratar de dinheiro público, as compras ou contratações de serviço devem ser realizadas de modo a comprar ou contratar o serviço de maior qualidade pelo menor custo ou preço possível mediante licitação pública, e realizar seu acompanhamento.

Ao se realizar uma licitação pública não se leva em consideração apenas o valor da proposta, nem se deve garantir apenas a contratação mais barata. Neste sentido nota-se que o legislador não fala de “vantajosidade da proposta”, e sim “vantajosidade da contratação” (DI PIETRO, 2022)<sup>21</sup>, ou seja, deve-se observar o conjunto da contratação.

Ainda em 2022, nos processos de licitação pública, existem critérios oriundos da Lei de 1993 que também devem ser observados tais como: promoção do desenvolvimento nacional sustentável, eficiência, celeridade, economicidade, planejamento, moralidade, probidade, princípios da contratação pública dispostos na Lei nº 8.666/93.

Um contrato é, segundo a Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993)<sup>22</sup>, todo e qualquer acordo entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação

---

<sup>20</sup> Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

<sup>21</sup> FERRAZ, Luciano. Licitações e contratos administrativos: inovações da Lei 14.133 de abril de 2021. In: DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella (coord). Contratos na Nova Lei de licitações e Contratos. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

<sup>22</sup>

<sup>23</sup> BRASIL. Lei nº 14133, de 1º de abril de 2021. Regulamenta a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

utilizada. São acordos realizados entre a administração pública e o particular, regidos pelo direito público, para execução de atividades de interesse público.

Nos contratos firmados pelo regime de direito público há prerrogativas jurídicas. Por exemplo, ser natural a presença de cláusulas exorbitantes como no art. 104. da Lei 14.133/21 (BRASIL, 2021)<sup>23</sup>, que asseguram à Administração Pública uma posição de proeminência na relação jurídica. Ou seja, a administração pública possui um poder maior na relação contratual com a empresa, podendo, por exemplo, modificar o contrato unilateralmente para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado. A administração pública também tem poder de aplicar sanções à empresa se ocorrer inexecução total ou parcial do acordo (BRASIL, 2021).

Significa que as principais características dos contratos com regime jurídico público são: (a) a posição de supremacia da Administração Pública em relação ao particular, (b) a finalidade pública, contrato sempre voltado para atividades de interesse coletivo, e (c) a forma legal, que impõe medida de garantia para o contratado e possibilita à administração o controle da legalidade nas contratações públicas (FERRAZ, 2022).

No princípio, pensava-se que todo e qualquer serviço dentro de uma organização deveria ser executado por um funcionário público, tais como o de porteiros e motoristas. Porém, com o crescimento do Estado, e o crescimento complexo de suas funções, percebeu-se inviável que toda e qualquer função fosse executada por um funcionário público, dotado de estabilidade, devendo, portanto, o Estado arcar com todo o custo desse funcionário até a sua aposentadoria. Assim, tornou-se necessário realizar uma reforma administrativa, regulamentada pelo Decreto-lei 200/1967 (BRASIL, 1967)<sup>24</sup>, apontando a possibilidade de terceirização no setor público.

O decreto supramencionado estabelece que cabe a administração pública executar apenas serviços essenciais a atividade-fim, deixando as atividades não essenciais como limpeza, segurança e manutenção para serem executadas por empresas terceirizadas. Neste sentido, a administração pública é um forte contratante de serviços terceirizados e que gera grande quantidade de postos de trabalho (OLHER, 2013).

A terceirização na administração pública chegou para reduzir o tamanho da folha de pagamento de pessoal, diminuindo o tamanho a máquina pública, trazendo eficiência no uso dos

---

<sup>23</sup> BRASIL. Lei nº 14133, de 1º de abril de 2021. Regulamenta a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

<sup>24</sup> BRASIL. Decreto-lei 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

recursos. Com os contratos terceirizados a administração deixa de ter uma responsabilidade direta com os funcionários, não havendo mais vínculo empregatício, entretanto, passa a executar a fiscalização desses contratos. No entanto, por mais que esses funcionários não façam parte da folha de pagamento do órgão como pessoal, cabe a administração contratante ter controle da vida funcional deles, não ficando isenta de controlar e fiscalizar os contratos celebrados.

Neste sentido, é através da fiscalização que um órgão público contratante monitora e verifica especificamente se os salários das equipes terceirizadas estão sendo pagos, se as obrigações trabalhistas estão em dia, se o vale-alimentação, e o vale-transporte estão de acordo com a legislação que os rege. Se a fiscalização falhar e um direito do funcionário for descumprido, este aciona a justiça do trabalho contra seu empregador (a empresa terceirizada), e o órgão contratante também é chamado para prestar esclarecimentos junto a justiça do trabalho.

Embora o simples inadimplemento ou descumprimento desses encargos não gere obrigações de pagamento para a Administração Pública<sup>25</sup>, nem ônus ao objeto do contrato, em se tratando das contratações DEMO, ou seja, de serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, o Art. 120, § 2º da nova Lei de Licitações 14.133/21 determina sua responsabilidade solidária e subsidiaria. Significa que, ao ser comprovada falha na fiscalização do cumprimento das obrigações da empresa contratada, por insuficiente ou inexistente fiscalização, a administração contratante responderá solidariamente pelos encargos previdenciários e subsidiariamente pelos encargos trabalhistas. Logo, a tarefa do fiscal do contrato é essencial e deve ser exercida com total autonomia funcional. Cabe-lhe verificar se os contratos cumprem suas obrigações e responsabilidades, com ênfase no expresso no Termo de Referência, nas especificações e na qualidade do serviço prestado.

Neste sentido, o Acórdão 1.051/2012 do Tribunal de Contas da União -TCU (TCU, 2012)<sup>26</sup> menciona sobre a verificação de notas fiscais emitidas pelas empresas contratadas que “é irregular o atesto de notas fiscais sem a medição dos serviços efetivamente executados”. Assim, a gestão e fiscalização de contratos requer conhecer os fundamentos legais vigentes para executar os contratos de serviços terceirizados celebrados.

---

<sup>25</sup> A Lei nº 14.133/2021 define Administração Pública como administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e as fundações por ele instituídas ou mantidas;

<sup>26</sup> O Tribunal de Contas da União (TCU) é um órgão que analisa e julga as contas dos administradores de recursos públicos federais. É Tribunal e julga, mas não faz parte do Judiciário. Atua na fiscalização do uso de recursos e bens públicos. Essa atividade é denominada controle externo, pois o Tribunal fiscaliza a gestão de recursos como instituição que está fora da estrutura administrativa federal. (Constituição Federal, 1988, art. 71). Está ligado ao Legislativo, sem subordinação. Acórdãos são deliberação do Plenário ou da respectivas Câmaras do TCU em matérias que são de sua competência. Disponível em <https://tcu.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/842992418/representacao-repr-rp-1167920158/voto-842992483>.

## 2.1.4 A Antiga, a Nova Lei de licitações e Instruções Normativas vigentes

Como mencionado acima, para realizar a contratação de um serviço terceirizado é necessário seguir os trâmites de contratação estabelecidos em lei. A norma geral vigente que rege licitações e contratos administrativos é a recente Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021 (BRASIL, 2021), que substitui a antiga lei de licitações, a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 2021).

Visto que a Lei nº 8.666/93 se mostrou insuficiente para tratar todos os pontos para Licitações e Contratos Administrativos nos órgãos públicos, se fez necessário modernizar e trazer celeridade aos processos licitatórios. Para tanto, diversas legislações acessórias foram criadas para modernizar a antiga lei, como a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, que trata e institui o **Regime Diferenciado de Contratações Públcas** – RDC, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que trata sobre **Pregão**, o Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que versa sobre o **Sistema de Registro de Preços** dentre outras legislações. E, além das Leis específicas, estabelecidas pelo poder legislativo, que regem o assunto de licitações e contratos, as Instruções Normativas – IN tratam de sua operacionalização. As instruções normativas são atos expedidos "pelo superior hierárquico e destinadas aos seus subordinados, são ordens escritas e gerais para disciplina e execução de determinado serviço público", veiculam comandos de agentes hierarquicamente superiores para os seus subordinados acerca do tratamento a ser dado a procedimento interno específico de seus órgãos (MAZZA, 2014, p. 267)<sup>27</sup>.

Assim sendo, uma Instrução Normativa para ser válida e lícita nunca poderá apresentar divergência com Leis ou decretos, deve em conformidade com as Leis vigentes. O Governo Federal elaborou uma normativa específica para realizar o procedimento de contratação, gestão e fiscalização dos serviços terceirizados. Dentre as Instruções Normativas expedidas pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/SECRETARIA DE GESTÃO, a Instrução Normativa nº05/2017 versa especificamente sobre o processo licitatório com regras e diretrizes para o procedimento de contratação, gestão e fiscalização dos serviços terceirizados no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O maior nível de detalhamento e exigências estabelecidas na IN 05/2017 o governo federal enfatiza a importância das contratações de serviços terceirizados no âmbito federal. Nesta IN recomenda-se também que os servidores envolvidos tivessem conhecimento prévio dos aspectos técnicos e do uso dos serviços contratados para realizarem as atividades determinadas na IN 05/2017 visando maior eficiência na sua execução.

---

<sup>27</sup> MAZZA, Alexandre. Manual de Direito Administrativo. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 267.

Na figura 3 consta um breve histórico das Leis, Decretos e Instruções Normativas que envolvem o processo licitatório de serviços terceirizados até aqui mencionados.

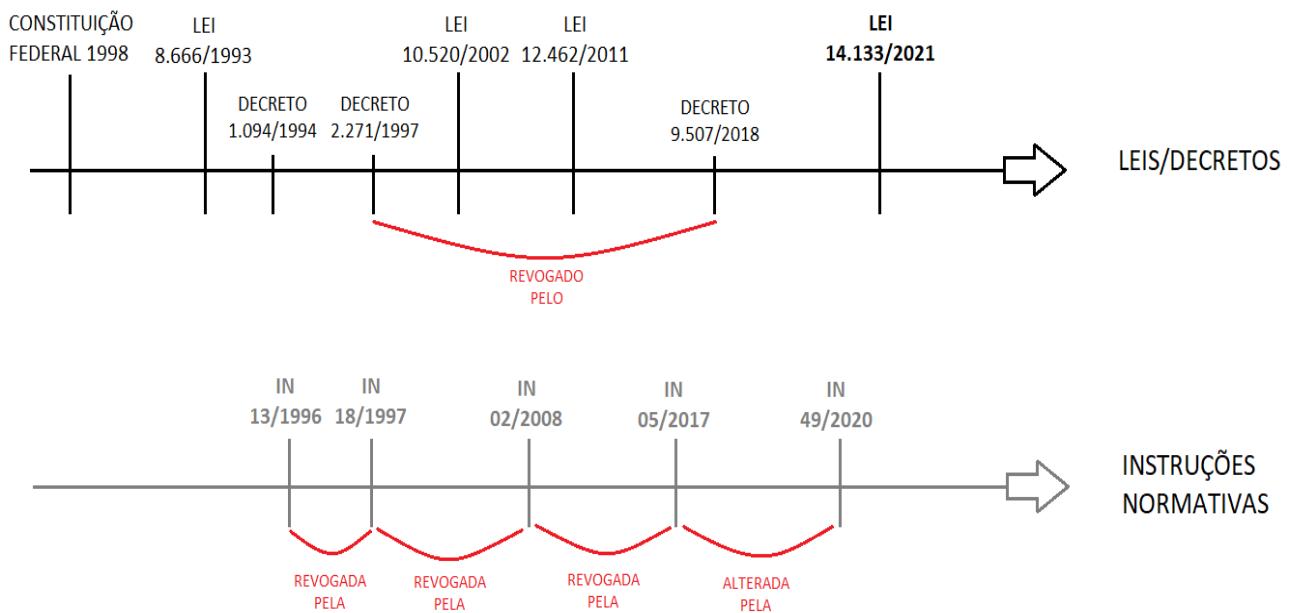


Figura 3: Histórico de Leis, Decretos e INs que abordam licitações de serviços na Administração Pública  
Fonte: Elaborado pela autora.

Esta é a base legal que orienta a contratação e execução de serviços terceirizados para o IFAM e seu campus CDMI, inclusive baliza sua Gestão e Fiscalização.

É importante salientar que a Instrução normativa (SEGES/ME) nº 98, de 26 de dezembro de 2022, em seu artigo primeiro autoriza a aplicação da Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017, que 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, no que couber, para a realização dos processos de licitação e de contratação direta de serviços de que dispõe a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

Em resumo, a implantação da IN05/2017, não perdeu importância no decurso do tempo, pois para alcançar a Nova Lei nº 14.133/2021 é necessário passar pela implementação da IN 05/2017 e porque o governo determinou que a IN 05/2017 atue em conjunto com a nova legislação.

## 2.1.5 Gestão e Fiscalização de contratos públicos de serviços DEMO no CMDI/IFAM.

As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual segundo definido no art. 39º da IN 05/2017 (BRASIL, 2017)<sup>28</sup>, são 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, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vistas a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto do contrato.

O conjunto dessas atividades mencionadas no artigo 39º compete ao gestor da execução dos contratos, auxiliado pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, conforme a necessidade de cada contratação. A gestão da execução do contrato implica na coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário. Assim, o gestor da execução dos contratos é responsável também pelos atos preparatórios à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação contratual, alteração e aditivos contratuais, e reequilíbrio-financeiro, ou seja, quando o contratante solicita reajuste nos valores contratados. O Gestor é responsável também por acompanhar e emitir relatórios para os processos de pagamento, aplicar eventuais de sanções, extinção dos contratos, dentre outras atividades.

A fiscalização dos contratos é dividida, segundo a IN 05/2017, em técnica e administrativa. A **fiscalização técnica** é responsável pelo acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto, nos moldes contratados, e, se for o caso, conferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão de acordo com os indicadores de níveis mínimos de desempenho solicitados no ato convocatório para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado nessa fiscalização, pelo público usuário. A **fiscalização administrativa** é responsável pelo acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos, com regime de dedicação exclusiva de mão de obra - DEMO quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, e quanto às providências quando há inadimplemento.

---

<sup>28</sup> BRASIL, 2017. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa Nº 05, de 26 de maio de 2017 - Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, Brasília, DF.



Figura 4: Engrenagem que faz a GFC fluir. A importância da existência das 3 figuras nos contratos DEMO.

Fonte: Elaborado pela autora.

No CMDI/IFAM existia a figura do gestor de contratos, porém até 2018 este não executava as atividades conforme determina a IN 05/2017. Se fazia uma designação formal de fiscais que não acompanhavam de forma direta a execução dos contratos, apenas recebiam a nota fiscal, atestavam, e colocavam essas notas no processo de pagamento para seguir até o setor responsável pela efetivação do pagamento à empresa fornecedora dos serviços.

A partir de 2019, mediante a gestão da DAP à época, se começou um movimento em direção da completa implementação da IN 05/2017 com foco nas questões trabalhistas decorrentes dos contratos DEMO, pois nesse ano se respondeu por ações trabalhistas contra o IFAM CMDI. Por exemplo, a empresa que prestava serviço de apoio administrativo, limpeza e manutenção e vigilância falhou, e os terceirizados a demandaram na justiça para receber benefícios trabalhistas que faltavam e coube ao CMDI diretamente realizar o pagamento aos funcionários que entraram na justiça.

A partir desse acontecimento da falência da contratada, na DAP naquele momento se passou a dar atenção especial aos contratos, passou então a ser realizada a fiscalização administrativa de contratos DEMO. Porém, ainda se maneira inicial, carecia ter um fluxo estabelecido dos processos de pagamento, e não tinha sido dado andamento a implementação regular da Conta-Depósito vinculada, que é instrumento utilizado para tratamento de riscos de descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da contratada, previsto da IN 05/2017.

Faltava no CMDI também a implementação de uma ferramenta de fiscalização técnica denominada Instrumento de Medição de Resultado (IMR), que define, em bases comprehensíveis,

tangíveis, observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento (BRASIL, 2017)<sup>29</sup>.

Assim, em 2020, quando a pesquisadora começou a trabalhar no CMDI, foi formalizada a figura do **Gestor de Contratos** e, como responsável pelo Núcleo de contratos da DAP, identificou que: (i) os instrumentos, conta deposito vinculada, IMR, relatórios dos fiscais não eram utilizados mesmo fazendo parte dos documentos de planejamento da contratação, e (ii) que os documentos que mencionavam o IMR, estavam incompletos.

Além do diagnóstico preliminar a pesquisadora realizou levantamento das legislações pertinentes aos contratos, participou de cursos *online* e levantou as atividades mediante conversas sobre o cotidiano laboral com servidores mais antigos que atuavam no CMDI.

A seguir apresenta-se a base conceitual desta pesquisa científica aplicada.

---

<sup>29</sup> BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa Nº 05, de 26 de maio de 2017 - Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, Brasília, DF, 26 mai. 2017.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1.1 Gestão por Processos e de processo

A Gestão por Processos se destaca como um cenário sistêmico e integrado, conectando os diversos setores de uma organização pelos seus processos de atividades. Por sua vez, a Gestão de Processos concentra-se na aplicação e execução dos processos, compreendendo suas atividades e tarefas intrínsecas, não implicando alterações significativas na estrutura organizacional (SORDI, 2008). Nesta pesquisa não se aprofundou nesta distinção, mas nas convergências pois o foco está em sua identificação.

Tanto a Gestão por Processos quanto a Gestão de Processos têm como objetivo atender às demandas de seus clientes por meio de uma análise abrangente de seus fluxos operacionais em toda a cadeia da organização, o que possibilita promover melhorias e agregar valor em seus produtos e serviços (JESUS; MACIEIRA, 2014). De acordo com os autores, a Gestão por Processos visa promover alteração organizacional centrada em abordar os negócios de maneira diferenciada, enquanto Gestão de Processos direciona seus esforços para buscar contínuo aprimoramento de um processo específico. Nessa perspectiva, sustentam os autores, implementar Gestão por Processos requer um nível elevado de maturidade da organização, a fim de efetivar esse modelo com sucesso. O que implica, ao adotar a Gestão por Processos, compreender o funcionamento dos processos e definir a maneira pela qual devem ser administrados para alcançar plenamente o resultado desejado (GONÇALVES, 2000a).

Já a Gestão de Processos é utilizada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios para alcançar os resultados conforme as metas estratégicas determinadas por uma organização, ou seja, trata-se de abordar *o que, onde, quando, por que, como e por quem* o processo será realizado (ABPMP, 2013). Assim, por meio da gestão de processos, a organização identifica seus processos, realiza o mapeamento, identifica oportunidades de aprimoramento e as coloca em prática, para acrescer valor ao seu resultado final.

A gestão de processos foca o conjunto de processos de negócio da organização para melhoria contínua dos **processos-chave** das atividades realizadas no processo produtivo, e 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).

A Gestão **de** Processos como proposto por Davenport (1994) consiste em três etapas: (i) conhecer os processos mapeando-os, (ii) identificar oportunidades de melhorias analisando-os e (III)

implementar as melhorias continuamente. Logo, assim, para promover melhorias defende o autor, é necessário iniciar realizando o mapeamento dos processos para então conhecê-los e analisá-los.

Porém, embora as organizações desejem se organizar focando seus processos, algumas não detêm clareza, ignorando se sua organização atual é compatível com esse tipo de gestão, ou sequer tem noção do que é organizado através de seus processos de atividades (GONÇALVES, 2000a).

Nesta pesquisa será considerada a Gestão **de** Processos focando nos processos necessários para a execução das tarefas de GFC definidas na IN 05/2017, visando mapeá-las, analisá-las e promover a melhoria contínua destes processos sem impactar na estrutura organizacional vigente.

Assim, para implantar a gestão de processos, recomenda-se promover a disseminação de uma cultura orientada para processos, que facilitaria a integração entre os diferentes setores da organização (SANTOS et al., 2014).

### **3.1.2 Processos de Negócios ou atividades: Conceitos e Ferramentas**

O Guia de Gerenciamento de Processos – CBOK (ABPMP BRASIL, 2013) define processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 35).

Antes de se definir processos de negócio e BPM é necessário classificar os processos. Um **macroprocesso** corresponde a um processo que, em sua maioria, abrange mais de uma função na estrutura organizacional e traduz como a organização funciona. Já um **subprocesso** caracteriza-se como uma inter-relação lógica com outro subprocesso que concretiza um objetivo específico em adesão ao macroprocesso, colaborando para o desenvolvimento de missão organizacional (MOURA, VASCONCELOS, SILVA E SILVA, 2021). Tanto processos como subprocessos estão compostos por **atividades** desempenhadas por pessoas ou departamentos e, por fim as **tarefas**, que são um subconjunto de atividades (HARRINGTON, 1993).

De acordo com ABPMP Brazil (2013), os processos de negócio correspondem ao trabalho que agrega valor para o cliente, ou gerencia ou apoia outro processo. Processos podem ser finalísticos, de suporte ou de gerenciamento. Os **finalísticos**, processos estudados e aprimorados nessa pesquisa, correspondem a atividades essenciais que uma organização cumpre para desempenhar sua missão; são processos que estão relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço, e estabelecem a percepção de valor pelo cliente.

A ferramenta gerencial que aborda processos de negócio vistos como ativos da organização é o BPM (ABPMP Brazil, 2013) e o ciclo BPM é composto pelas fases de: identificação,

mapeamento, análise, redesenho, implantação e monitoramento de processos (DUMAS, ROSA, MENDLING & REIJERS, 2013), conforme mostra a Figura 5.



Figura 5: Ciclo de vida do BPM.

Fonte: DUMAS, M., ROSA, M., MENDLING, J., & REIJERS, H. A. (2013, p.399).

Conforme mostra a figura 5, de início ocorre à identificação do processo, depois, com o mapeamento do processo de negócio ou atividade se obtém uma visão por processo, destacando quais são os caminhos das atividades decorrentes de cada processo, os setores e cargos envolvidos (CAMPOS, 2014). Por conseguinte, modelar processos visa representar o funcionamento de um processo, mediante o conjunto de atividades envolvidas (ABPMP Brazil, 2013).

Modelar um processo se refere a situação atual (AS-IS) ou a situação futura (TO-BE) e existem diversas notações para modelar processos de negócios operacionais (AALSI, 2013), tais como: Redes Petri, UML (Unified Modeling Language), EPC (Event-drive Process Chain), BPMN (Business Process Management Notation), a mais utilizada. Essas notações são úteis para descrever processos em função das atividades ou dos subprocessos e para apresentar propriedades temporais, decisões e as formas como os recursos envolvidos interagem (MOURA; VASCONCELOS; SILVA; SILVA, 2021).

A BPMN foi desenvolvida pelo grupo BPMI (Business Process Management Initiative) e é amplamente utilizada no meio acadêmico e empresarial (RECKER, 2010). A notação BPMN é controlada pelo OMG - Object Management Group (CAMPOS, 2014).

Com o modelo dos processos AS-IS disponível fica mais fácil a análise do processo para então ser melhorado e obter o desenho do modelo TO-BE. As ideias e melhorias possíveis, por sua vez, são influenciadas e sustentadas por seis elementos chave: objetivo de gerar ideias de melhorias, seleção dos atores humanos para indicá-las, entrada, saída, técnicas para se passar do AS-IS para o TO-BE e, conjunto de software (VANWERSCH et al., 2016).

Para medir um processo, é necessário conhecê-lo o que, após mapeamento e modelagem dos processos fica mais fácil e nítido medir um processo (MOURA, VASCONCELOS, SILVA; SILVA, 2021). As medições permitem o aparecimento de indagações que levam a buscar soluções na organização, seja no nível operacional, tático ou estratégico (CAMPOS, 2014).

Diversos 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, 2006), executadas para atingirem um determinado cliente, seja ele interno ou externo (ALVARENGA NETTO, 2006); (ii) são 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, fim, inputs e outputs bem definidos e claramente identificados (DAVENPORT, 1994).

As definições de Oliveira (2006) 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. Assim, 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. Neste sentido, 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). E, 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, enquanto os recursos materiais podem ser copiados, seus processos distintivos são únicos, peculiares da organização e responsáveis pela agregação de valor ao 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).

Assim, 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 (JACOBSON *et al*, 1995) reconhecendo que esta 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 (SCHAEL, 1998). Assim, 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.

Portanto, 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 despender forças e gastos desnecessários no 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 afirmara Gonçalves (2000), “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, 2000, p. 9).

Para maior compreensão dos processos de negócios intangíveis, se utiliza o mapeamento dos processos, 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 negócios<sup>11</sup>; (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) e constam no quadro 1.

Quadro 1: Classificação dos tipos de processos por autores referência.

Fonte: SIQUEIRA (2020, p 21).

Tipos	Valle e Oliveira (2009)	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

Destarte, 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. Permite visualizar estes processos e suas interações intersetoriais da organização, representar como eles ocorrem nos diferentes níveis da organização e detalhá-los para gerenciá-los, e assim, continuamente adaptá-los e melhorá-los, conforme as necessidades.

Dentre as ferramentas para descrever processos, tem-se as de diagrama e as de fluxograma on-line, sendo o Bizagi uma ferramenta, em português, para realizar a descrição e o fluxograma das atividades pois, sua interface, é baseada na internet, oferece uma ampla variedade de modelos para fluxogramas e formas disponíveis, é bastante intuitiva de navegar, descobrir recursos relevantes e criar fluxogramas. Sua flexibilidade também merece destaque, pois com o Bizagi é possível importar arquivos e exportar para PDF e arquivos de imagem.

Através de um mapeamento minucioso, destaca-se a relevância da contribuição de cada setor executor.

### **3.1.3 Mapeamento de Processos de atividades que compõem os negócios**

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

Neste sentido, a finalidade do mapeamento de processos é a representação, análise e melhoria (PAIM, *et al* 2009), entendida como a apresentação gráfica da sequência das atividades

representando a estrutura e funcionamento dos processos que deve dar suporte a uma análise contínua da situação representada.

A depender dos autores, os termos mapeamento e modelagem de processos são apresentados 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).

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) após ser debatido 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). É preciso detalhar os processos até o nível operacional para atuar efetivamente pois, segundo Oliveira (2006), o desdobramento e decomposição dos processos e sua representação em níveis mais baixos permitem uma visão da execução completa do processo.

Feito o levantamento das atividades executadas, se deve realizar sua representação gráfica utilizando ferramentas e notações que possibilitem 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 as denominadas ‘raias de piscinas’ porque possuem faixas para definir o responsável pela execução de determinadas tarefas (ABPMP, 2013).

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

Considera-se que um Mapa de processos oferece uma visão abrangente dos componentes do processo e mais detalhamento do que um Diagrama por agregar informações dos relacionamentos mais importantes 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 dotado por grandes fornecedores de tecnologia e desenvolvedores de metodologias (ALMEIDA, 2013) como um padrão de símbolos desenvolvido para atender as lacunas de modelagem existentes em métodos anteriores (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Significa que o BPMN foi desenvolvido para suprir as necessidades de representação não atendidas pelos métodos anteriores não padronizados.

Neste sentido, foi criado um conjunto de símbolos para modelar diferentes aspectos de processos de negócios que tem sido incluído e crescido dentre as principais ferramentas de modelagem (ABPMP, 2013).

No quadro 2 constam catorze elementos da notação BPMN usados para realizar mapeamento ou, modelagem de processos com suas respectivas representações (símbolos) e descrições.

Quadro 2: Representação e Descrição dos elementos – Bizagi Modeler

Elemento	Representação	Descrição
Piscina (pool)		Representação do processo como um todo
Pista		Uma lane é uma subdivisão dentro de um pool. São as subdivisões nos quais se encontram os atores (stakeholders) do processo
Fluxo de Sequência		Um fluxo de sequência é usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo. Cada fluxo tem uma só origem e um só destino
Associação		Uma associação é usada para associar informações e Artefatos com Objetos de fluxo. Uma associação também é usada para mostrar as atividades usadas para compensar uma atividade.
Fluxo de mensagem		Um fluxo de mensagem é usado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para enviá-las e recebê-las. Em BPMN, dois pools diferentes no diagrama podem representar as duas entidades
Objeto de Dados		São os dados produzidos ao longo do processo por cada atividade. Fornecem informações sobre como documentos, dados e outros objetos são usados e atualizados durante o processo.
Anotação		As anotações de texto são um mecanismo para que um modelador forneça informações adicionais para o leitor de um diagrama BPMN.
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
		Há múltiplas formas de iniciar o processo e basta apenas um ser requerido

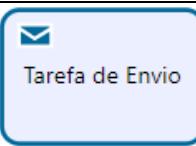
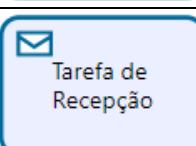
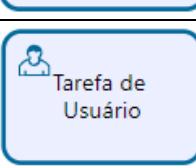
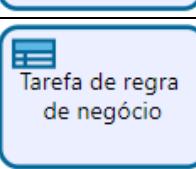
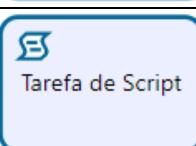
Elemento	Representação	Descrição
		Há múltiplas formas de iniciar o todas são requeridas
Eventos Intermediários		Usado para enviar e receber mensagens, respectivamente
		Link usado para ligar duas seções em um mesmo processo
		Múltiplos gatilhos para acionar um processo, onde todos são requeridos e apenas 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: SIQUEIRA (2020) com base em Almeida (2013), com adaptações da autora.

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 3 se apresenta uma adaptação dos tipos de atividades atômicas com suas aplicações na modelagem dos processos de atividades de negócios.

Quadro 3: Tipos de atividade e Aplicação na modelagem – Bizagi Modeler

Tipo de Atividade	Aplicação na modelagem
 Tarefa Nenhum	Chamada pela notação BPMN de tipo abstrato. Utiliza-se quando não necessita de especificar o tipo com maiores detalhes.
 Tarefa de Envio	Uma tarefa de envio é uma tarefa simples que é elaborada para enviar uma mensagem a um participante externo. Uma vez enviada a mensagem, a tarefa está completada.
 Tarefa de Recepção	Uma tarefa de recepção é uma tarefa simples que é elaborada para esperar que uma mensagem chegue de um participante externo. Uma vez recebida a mensagem, a tarefa está completada.
 Tarefa de Usuário	Atividade realizada por um usuário com um suporte tecnológico.
 Tarefa Manual	Atividade realizada manualmente, que se espera que seja executada sem o auxílio de qualquer mecanismo de processo de negócios ou qualquer aplicativo.
 Tarefa de Serviço	É uma tarefa de serviço é uma tarefa que fornece algum tipo de serviço, o qual pode ser um serviço web ou um aplicativo automatizado
 Tarefa de regra de negócio	Essa tarefa fornece um mecanismo para o processo fornecer entrada e um mecanismo de regras de negócios e obter os resultados dos cálculos que o mecanismo de regras de negócios pode fornecer.
 Tarefa de Script	Uma tarefa de script é executada por mecanismos de processo de negócios. O modelador ou implementador define um script em uma linguagem que o mecanismo possa interpretar. Quando a tarefa está pronta para ser iniciada, o mecanismo executará o script. Quando o script for completado, a tarefa também será completada.

Fonte: SIQUEIRA (2020) com base em Almeida (2013), com adaptações da autora.

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 que pesquisaram acerca da busca de eficiência em um laboratório clínico, identificaram atividades que consomem recursos e serviços na sua execução e assim, analisaram recursos tais como, 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 realizada** apresentando-o 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 como o trabalho é realizado 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). Logo, 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.

Portanto, 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-las ou modificá-las, para moldar os processos a como se deseja - modo To Be (FERREIRA, 2013; DRUMOND, 2014). 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 (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Destarte, mediante o mapeamento de processos se representa as características de um processo, e se promove entendimento dos colaboradores da organização. Para realizá-lo no serviço público existe o Guia “d” Simplificação (BRASIL, 2006) que o apresenta em quatro etapas, expostas na figura 6.



Figura 6: Etapas do Mapeamento de Processos.

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

Assim sendo, o **mapeamento de processos** como ferramenta para gestão de processos permitiria aperfeiçoar as atividades necessárias para o cumprimento das exigências da contratação de serviços públicos terceirizados. Nesta pesquisa, o termo Mapeamento de processos significa elaborar registro dos processos de atividades de contratação de serviços terceirizados nas suas formas As Is e, To Be da metodologia BPM, realizado no campus CMDI do IFAM

### 3.2 Gestão de Processos nas Instituições Públicas de Ensino Superior

Segundo a Portaria nº 21, do Ministério da Educação, de 21 de dezembro de 2017<sup>30</sup>, os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia para efeitos regulatórios, equiparam-se às universidades tecnológicas. No entanto, na área das Ciências da Administração, as Instituições públicas de ensino superior IPES<sup>1</sup> - apresentam particularidades para sua gestão.

A Gestão Universitária, enquanto área de estudo, preocupa-se com a estrutura, o funcionamento e o comportamento das pessoas e grupos que atuam nas organizações Universitárias” (COLOSSI, 2004, p. 21). Constitui-se de duas modalidades, a primeira compreende os serviços administrativos, incluindo a infraestrutura; e a segunda corresponde à dimensão acadêmica. Essas modalidades constituem um complexo campo de trabalho para os gestores (SOUZA, 2009).

Nesse contexto, as IPES precisam, aperfeiçoar continuamente os seus processos considerando que o fundamento que “deve nortear a gestão universitária é o enfoque sistêmico” (REIS, 2003, p. 75). A gestão universitária deixou de ser assunto para amadores, sendo preciso mesclar as capacidades acadêmicas e administrativas para o alcance de “objetivos comuns e globais

<sup>30</sup> Portaria nº 21 de 21/12/2017. Disponível em <[https://www.in.gov.br/materia-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/1284644/doi-1-2017-12-22-portaria-n-21-de-21-de-dezembro-de-2017-1284640-1284640](https://www.in.gov.br/materia-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/1284644/doi-1-2017-12-22-portaria-n-21-de-21-de-dezembro-de-2017-1284640-1284640)>

sem inibir a capacidade individual de gerar ideias, conhecimentos e tecnologias” (SILVA FILHO, 2000, p. 1).

Nas IPES do setor público, Santos et al (2014) consideram que os pressupostos da abordagem de orientação para processos de negócio para implantação de Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM, ainda não estão maduros e os resultados são limitados, em razão das normas e das estruturas organizacionais hierarquizadas. Já no setor privado, observa-se maior flexibilidade para adaptações organizacionais haja vista os menores mecanismos de restrição legal do que na administração pública.

Contudo, sejam nas instituições de ensino superior públicas ou privadas, a adoção da gestão de processos é uma ferramenta importante para o alcance dos objetivos organizacionais (ALVES; SILVA; RISSI, 2021) através das atividades que se realiza e que são aprendidas por seus membros

### **3.3 Aprendizagem Organizacional para desenvolver conhecimento sobre o trabalho**

O conceito de aprendizagem organizacional -AO ganhou força no final dos anos 1970 e desde então, a capacidade de uma organização aprender vem sendo relacionada à inovação organizacional e ao empreendedorismo (VILLARDI; LEITÃO, 2000). As teorias de aprendizagem ofereciam uma alternativa positiva aos pressupostos da escolha racional, talvez porque podiam explicar como os pressupostos organizacionais, as estruturas de conhecimento e as ações afetam e são afetadas por processos institucionais menos racionais, porém não menos importantes (COHEN; SPROULL, 1991).

Os conceitos de AO também foram criticados, e sua literatura foi considerada fragmentada, carente de trabalho cumulativo e integrativo e sem uma direção clara e os conceitos de seus diferentes autores foram considerados excessivamente amplos (VILLARDI; LEITÃO, 2000). Porém, para Senge (2003) o interesse pelo aprendizado organizacional ao decorrer do tempo não diminuiu apesar do ir e vir da aprendizagem organizacional e, dos modismos de "gestão do conhecimento", em ambos se encontra a ideia de que a capacidade de uma organização e seus membros de competir efetivamente seja para participação no mercado ou, seja para "participação na ideia", depende de suas capacidades de aprender.

O paradoxo central no aprendizado organizacional é que o aprendizado é tanto íntimo quanto sistêmico. Ou seja, requer que haja tanto vontade pessoal para detectar e corrigir os erros em meus

próprios comportamentos, como também melhoria contínua nos processos, práticas, métricas e estruturas de governança de organizações maiores (SENGE, 2003).

Fazendo necessário resgatar a capacidade de ver o mundo como um sistema de forças entrelaçadas e relacionadas entre si para estar em condições de formar organizações de aprendizagem e de perceber que fomos ensinados a buscar separar e dividir os problemas para facilitar a execução de tarefas e resolução de assuntos complexos, mas, agindo desta forma, deixamos de ver as consequências de nossos atos e aos poucos, perdemos o sentido de conexão com o todo (SENGE, 2003). Portanto, torna-se necessário entender que a mudança organizacional ocorre através de mudança pessoal, principalmente por parte das pessoas em posição de liderança e, que o verdadeiro aprendizado organizacional deve incluir a todos os indivíduos, inclusive em quem pretende promover o aprendizado na organização (SENGE, 2003).

Para o autor, cabe aos gerentes nas organizações que pretendem se tornar uma organização que aprende, reconhecer: (i) ser uma longa jornada porque se tornar uma "organização de aprendizagem" é difícil e demorado; (ii) que os comportamentos e suposições dos gerentes fazem parte do problema, porque têm defesas embutidas para evitar ver lacunas nas próprias ações, e (iii) que enfrentar estes problemas requer um profundo compromisso pessoal enfrentando limitações ao aprendizado organizacional decorrentes de hábitos profundos de pensamento e ação adquiridos ao longo de uma vida, e não mudarão de forma instantânea.

Nessa perspectiva, a aprendizagem se define como um processo, tanto intencional quanto espontâneo, através do qual as organizações compreendem e administraram suas experiências. (VILLARDI; LEITÃO, 2000).

Também o profissional responsável pela fiscalização de contratos terceirizados em universidade pública tem encontrado desafios e necessidades de: (i) conseguir controlar a dinâmica organizacional e as situações inesperadas, (ii) agir com responsabilidade aplicando seus conhecimentos, experiência e aprendizado adquiridos de forma efetiva, e (iii) desempenhar suas atividades com qualidade e criatividade (MARINHO et al, 2018), impondo às organizações públicas a necessidade de se adaptarem para sobreviver.

Inclusive corporações como os bancos públicos redefiniram suas estruturas e processos a fim de promoverem aprendizagem organizacional, um melhor uso do conhecimento e fomentarem mais inovação mediante uso de ferramentas, metodologias e processos que possibilitem a organização “aprender” a utilizar suas próprias habilidades com a finalidade de otimizar seus conhecimentos e capacidades de seus colaboradores (LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009).

As correntes teóricas que consideram os recursos e capacidades aprimoradas da organização um resultado da aprendizagem obtida mediante a experiência de realizar as atividades organizacionais, ganham destaque dentre os estudos organizacionais sobre estratégia e vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), de modo que, gerar conhecimento sobre trabalho realizado, integrá-lo e retê-lo é considerado um recurso interno distintivo para o desempenho das organizações que se revela na cultura organizacional.

Nesse sentido, a cultura organizacional é considerada um recurso interno, composta por práticas, valores e conjunto de suposições compartilhadas que normatizam o comportamento dos seus membros e norteiam a formação, formulação e adoção de atividades e estratégias (PEREIRA; AIDAR; LOPES; ROSALEM; ROSALEM, 2021).

### **3.3.1 Conhecimento organizacional decorrente de aprendizagem nas organizações**

Nos estudos sobre estratégia e práticas empresariais, reconhece-se que a transformação de informações em conhecimentos relevantes e de alta qualidade, junto com o fornecimento de acesso aos dados da organização, confere uma vantagem competitiva sólida baseada na inovação e no saber acumulado das pessoas que compõem a equipe da empresa, e se denomina seu capital humano (QUINN et al, 1997).

No campo de estudos sobre estratégia e vantagem competitiva, ganham destaque as abordagens teóricas que consideram os recursos e capacidades aprimorados da organização, resultados diretos do aprendizado adquirido por meio da experiência prática das atividades organizacionais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Nesse sentido, a geração de conhecimento acerca das tarefas executadas, a integração desse conhecimento e sua retenção são considerados ativos de grande valor para o desempenho global das organizações.

A transformação e criação do conhecimento ocorre por meio dos indivíduos, então, é responsabilidade da organização criar oportunidades que facilitem o aprendizado individual, cultivando um ambiente propício para a troca de informações e para o desenvolvimento do aprendizado em toda a estrutura organizacional (HOFFMANN, 2009).

O conhecimento de uma organização foi classificado por Nonaka e Takeuchi (1997) em duas categorias principais: explícito e tácito. O **conhecimento explícito** se revela por meio de

linguagem formal e organizada, compartilhado na forma de dados e procedimentos, e é registrado e disponibilizado para que outras pessoas possam acessá-lo (TEIXEIRA FILHO, 2000). Já o **conhecimento tácito** é intrinsecamente ligado ao contexto em que surge, é pessoal por natureza e difícil de ser formalmente articulado, registrado e transmitido. Trata-se de um conhecimento subjetivo, baseado nas experiências pessoais vivenciadas do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito estimula o aprendizado, visto que a interação entre essas duas formas de conhecimento possibilita que os participantes gerem novos saberes dentro da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Entretanto, o conhecimento tácito é difícil de compartilhar e identificar, porque:

[...] 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 esta 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: socialização, externalização, combinação e internalização que constituem o modelo denominado Espiral do conhecimento, conforme a figura 7

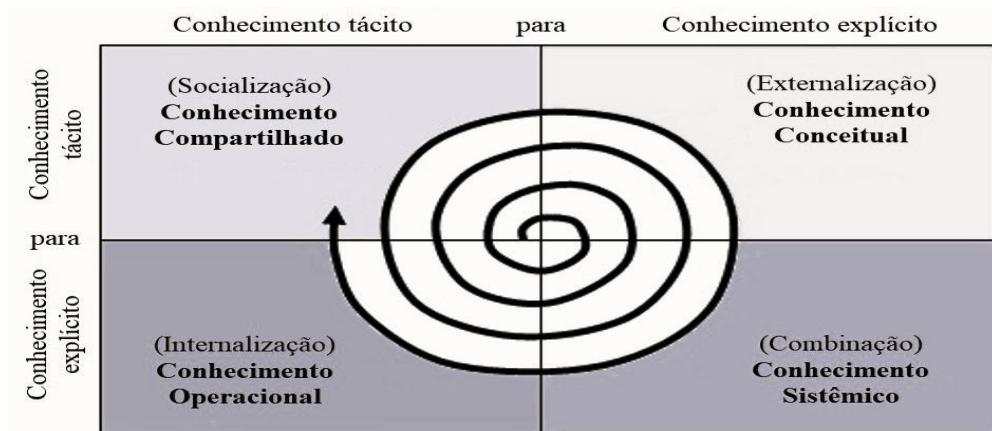


Figura 7: Modelo Espiral do Conhecimento.  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Os autores explicam cada forma de conversão de conhecimento e como se articulam em espiral: A **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; a **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; a **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 um conhecimento sistêmico pela junção de conceitos e informações; a **Internalização** decorre da conversão do conhecimento explícito em tácito quando o indivíduo aprende o conhecimento explicitado e o transforma em seu conhecimento tácito.

Cabe à organização disponibilizar o conhecimento existente a seus colaboradores e gerar através da espiral do conhecimento, novos conhecimentos convertendo assim, o conhecimento individual em coletivo pela disseminação dos conhecimentos organizacionais (OLIVEIRA Jr., 2001). Com os ciclos dessa espiral, forma-se uma base de conhecimento sobre o trabalho realizado que requer atualização contínua de seu conteúdo e torna-se conhecimento inerente ao indivíduo, fruto de sua experiência acumulada no trabalho (STEIL, 2002).

Desta forma, é possível perceber 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). Deste modo, 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 acena o conceito de aprendizagem nas organizações – AO como um fenômeno social que emerge com a integração, participação, reflexão, compartilhamento de práticas, experiências e vivências (BERTOLIN et al., 2013).

Quando o conhecimento adquirido é compartilhado com as diversas pessoas envolvidas, acontece um processo chamado Socialização. Esse processo se baseia nas experiências vividas, e

permite identificar mudanças necessárias no conhecimento ou nas práticas existentes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dessa forma, acredita-se que a aprendizagem seja mais rápida quando soluções e problemas são compartilhados entre grupos, possibilitando a disseminação do conhecimento no exato momento em que ele é gerado com o efeito positivo de evitar a formação de conhecimento isolado, que poderia ser retido por pequenos grupos ou mesmo por uma única pessoa que centralizar o conhecimento produzido na organização. Assim, é possível transformar organizações públicas em ambientes de aprendizado coletivo, concentrando-se na partilha de conhecimentos e experiências entre diversos grupos e setores, o que incentivaria a colaboração reflexiva, e teria efeitos positivos para essas organizações (BERTOLIN et al., 2013).

A pesquisa sobre Aprendizagem Organizacional (AO) é abrangente e introduz conceitos que variam de acordo com as abordagens empregadas. No entanto, as abordagens convergem na definição da AO como um processo contínuo e sistêmico que engloba tanto a aprendizagem formal quanto a informal no ambiente organizacional, enraizado em uma dinâmica que envolve reflexão e ação diante de situações problemáticas (ANTONELLO; GODOY, 2010). Desde uma abordagem sociológica, explicam as autoras, a aprendizagem se constrói e se embasa em situações concretas nas quais as pessoas participam e interagem entre si.

A aprendizagem individual é conceituada como um processo de mudança provocado por estímulos, mediado por emoções, podendo ou não gerar mudança no comportamento do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). Como os conceitos de aprender e mudar se relacionam (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 demandas da organização não significa aprender verdadeiramente (ANTONACOPOULOU, 2006).

Já a aprendizagem em nível organizacional provém da interação e troca entre indivíduos da organização e seus contextos, e não ocorre pela simples soma da aprendizagem individual de cada um e sim, da influência em mão dupla dos indivíduos e suas ações na organização (ANTONELLO, 2007).

Tanto a aprendizagem organizacional quanto a individual, ocorrem de duas formas, a formal e a informal. A **aprendizagem formal** acontece através de cursos e treinamentos e tende a ser intencional e planejada almejando o desenvolvimento de competências (ANTONELLO; PANTOJA, 2010). No processo de aprendizagem formal ou tradicional, se apresenta um conteúdo de forma descontextualizada que, por não ter se aplicado na prática do indivíduo, promove a

distinção entre o saber e o fazer; porém o aprendizado formal não deve ser descartado, mas reformulado mediante uma metodologia que relate a teoria e a prática (FOX, 1997). De outro lado, explica o autor, as pessoas também **aprendem de modo informal** por meio de suas experiências práticas no próprio ambiente de trabalho enquanto executam suas atividades, ou seja nas práticas informais, é possível observar o engajamento das pessoas em busca do aprendizado mediante um movimento espontâneo de interação (BERTOLIN et al, 2013). Desta forma, a aprendizagem informal 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 maneira de aprender ocorre por meio da experiência ou vivência, na qual o indivíduo reflete sobre uma vivência concreta, gerando novas percepções ou aprendizados (ANTONELLO, 2007). O processo de **aprendizagem experiencial** segue um ciclo contínuo no qual o indivíduo vive uma experiência concreta, reflete sobre essa experiência, desenvolve novas ideias e hipóteses, e então, as coloca em prática através de novas ações renovando esse ciclo de aprendizado ao criar nova ação subsequente porém aprimorada por meio da reflexão (KOLB, 2014)

A aprendizagem pode ser agilizada sem ter de vivenciar diretamente uma experiência, mas pela observação de outros indivíduos, um processo conhecido como **aprendizagem vicária** pela qual o observador é capaz de desenvolver seus próprios padrões de comportamento a partir de um comportamento observado em outro indivíduo escolhido como referência (GODOI; FREITAS, 2008). Assim, explicam as autoras, aprendizagem vivenciada em grupos que compartilham conhecimentos acelera o processo de aprendizado porque fazer parte de um coletivo amplifica o aprendizado individual e, ao mesmo tempo, compartilhar o conhecimento potencializa a aprendizagem coletiva dentro do grupo em questão.

Entretanto, considerar a aprendizagem nos contextos grupal e organizacional exclusivamente com base na aprendizagem individual revela uma visão limitada, pois a aprendizagem organizacional não se resume simplesmente à soma das aprendizagens individuais, engloba as práticas coletivas dos indivíduos que compõem a estrutura da organização. Portanto, a **aprendizagem coletiva** se origina a partir do conhecimento coletivo e das práticas sociais, emergindo das ações de um grupo de indivíduos que constroem, sustentam e adaptam suas maneiras de agir e interagir no dia a dia (BISPO; MELLO, 2012).

Desta forma, a aprendizagem que resulta de uma experiência coletiva revela sua aceitação no cenário social. Trata-se de um processo interpessoal, no qual o foco migra de cada indivíduo para as práticas coletivas das pessoas dentro da organização (ANTONACOPOLOU, 2006).

O aprendizado organizacional em nível coletivo, ocorre por meio da prática em Comunidades de Prática (CdPs), ou seja, grupos de indivíduos que partilham um interesse ou preocupação comum em relação ao que fazem e, através das interações frequentes, aprendem maneiras aprimoradas de realizar suas atividades (WENGER; SNYDER, 2000). O aprendizado em CdPs é informal, uma vez que surge de forma espontânea por meio das interações sociais entre os membros, onde experiências e conhecimentos são compartilhados (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008), e formação de uma Comunidade de Prática é voluntária e instável, uma vez que seus membros podem sair e outros podem entrar a qualquer momento (ECLKC, 2012).

Entretanto, frisa-se que nem todo grupamento de pessoas configura uma CdP, a qual apresenta três características distintivas: domínio, comunidade e prática: **Domínio**, ou seja, a área de conhecimento que identifica a CdP, e diante do compromisso assumido com desenvolver domínio, seus membros desenvolvem competências compartilhadas que os diferenciam das demais pessoas; **Comunidade**, que se expressa no engajamento dos membros promovendo discussões, atividades, ajuda mútua e compartilhamento de informações e, **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, a prática alicerça o processo de aprendizagem numa CdP -do indivíduo e do grupo- e, o impacto desta aprendizagem cresce em meio a diversidade de interpretações dos indivíduos que a compõem conforme assimilam as diferentes percepções existentes no grupo (ANTONELLO, 2007).

Nesse contexto, a prática se torna a base fundamental do processo de aprendizagem em uma Comunidade de Prática (CdP), tanto para o indivíduo quanto para o grupo e, o efeito desse aprendizado se expande consideravelmente com a variedade de interpretações individuais, à medida que os membros assimilam as diversas percepções presentes no grupo (ANTONELLO, 2007).

Nesse contexto, ao examinar como um grupo assimila conhecimentos e crenças, interpretando-os e integrando-os em estruturas partilhadas, é possível desenvolver diretrizes para ações que impulsionem sua aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2001).

### **3.3.2 Aprendizagem organizacional do Setor público**

Desde uma perspectiva social, reconhece-se que a aprendizagem nas organizações possui um aspecto social, uma vez que ocorre no campo das ações e interações (ELKJAER, 2001). Na perspectiva social, a aprendizagem é reconhecida mais que mero processamento de informações e transferência de atitudes corretas, por se acreditar que as práticas de trabalho são construções sociais e a organização é constituída por “comunidades de prática” (BRAGA; CABRAL; PESSOA; SANTOS, 2008). Entretanto, nas instituições públicas, há uma tendência de se instituir normas e procedimentos que levam a bloquear a aprendizagem.

Na esfera pública, globalização, pressão competitiva e natureza variável do trabalho não são argumentos suficientes, pois se requer levar em consideração que os Estados nacionais estão perdendo poder de tomada de decisão, meios para o desenvolvimento suas políticas, e legitimidade perante a sociedade, logo, estando desafiadas a lidar com um novo contexto social e organizacional, as organizações públicas precisam desenvolver sua capacidade de aprendizagem coletiva (BRAGA; CABRAL; PESSOA; SANTOS, 2008). Significa que, ao contrário do que ocorre no setor privado, ao se estudar o setor público, torna-se necessária uma argumentação mais sólida sobre a necessidade de mudança (FINGER; BÜRGIN, 2001).

No desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, existem atividades desdobradas em quatro categorias: (i) atividades de educação e treinamento, (ii) uso ativo de fontes internas de aprendizagem, (iii) uso ativo de fontes externas de aprendizagem e (iv) criação de um ambiente conducente à aprendizagem (FINGER; BÜRGIN, 2001). Essas atividades são definidas de modo a aumentar a capacidade de aprender da organização, e ajudá-la a alcançar outros objetivos (BRAGA; CABRAL; PESSOA; SANTOS, 2008).

Para tal, as atividades devem ser medidas através de indicadores da capacidade de aprendizagem na organização em cada uma das sete dimensões abaixo (FINGER; BÜRGIN, 2001):

- Capacidade individual de aprendizagem – é a habilidade para aprender a pensar de forma crítica e sistêmica, colocando-se na posição de outra pessoa e tendo flexibilidade;
- Capacidade coletiva de aprender - resulta da interação bem-sucedida de indivíduos como por exemplo, espírito de grupo, capacidade de dialogar e lidar com conflito construtivamente;

- Capacidade estrutural de aprender - corresponde às características da estrutura organizacional que favorecem ou impedem a aprendizagem individual e coletiva;
- Capacidade cultural de aprender - corresponde à influência das normas, valores e práticas nos processos de aprendizagem, em geral facilitados por uma cultura de diálogo;
- Capacidade de aprender decorrente da organização do trabalho – refere-se à organização dos processos de trabalho, como rotação de cargos e grupos, que favorecem a aprendizagem.;
- Capacidade da liderança para aprender e promover a aprendizagem - diz respeito ao estilo gerencial dos líderes, bem como a habilidade de mentorear, aceitar críticas e questionar.

Neste sentido, uma gestão do conhecimento – GC produzido numa organização visa reter as capacidades e o conhecimento do trabalho realizado produzido, e mesmo que o conceito de GC tenha sido inicialmente aplicado à iniciativa privada, vem sendo aplicado também no setor público que enfrenta o desafio da perda de servidores qualificados que, após seu ingresso, continuam prestando outros concursos públicos e, em sendo aprovados, pedem exoneração da organização onde estão ou, por sentirem-se subutilizados, pedem para serem redistribuídos, ou ainda, aqueles que se aposentam, levando consigo todo o aprendizado e seu conhecimento produzido no trabalho. (GIRARD, 2005).

Entretanto, parece que a GC seria viabilizada se apoiada por uma efetiva política de capacitação nas organizações, onde se estimule a capacidade de aprender e compartilhar o conhecimento que se produz acerca do trabalho realizado cotidianamente.

### **3.4 Política de Capacitação nos IFES**

O governo federal instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal -PNDP. através do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 com o objetivo aprimorar e a excelência dos serviços públicos, promovendo estímulos e respaldo aos servidores públicos em seus esforços de capacitação. Ações de capacitação que visam a aperfeiçoar tanto as competências individuais quanto as institucionais, contribuindo assim para seu desenvolvimento mais amplo (Brasil, 2006). O PNDP foi criado visando: melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolver permanentemente o servidor público; alinhar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais; divulgar, gerenciar, racionalizar os gastos envolvendo as ações de capacitação (Brasil, 2006). Em 2019, o decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, mais específico, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11

de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento de servidores.

Nesse sentido, aprimorar e conseguir maior especialização das equipes de servidores no âmbito do setor público federal tem sido objetivos da introdução e aplicação de abordagens inovadoras na administração pública, além de buscar uma maior eficácia na qualidade dos serviços oferecidos à população (AYRES, 2012).

Reconhece-se que a capacitação é sinônimo de “desenvolvimento sistemático de conhecimentos, normas, conceitos ou atitudes que resultem em melhoria do desempenho, tornou-se parte da aprendizagem e da mudança organizacional, da avaliação do empregado e do desenvolvimento de sua carreira.” (TASCA, ENSSLIN, ENSSLIN, 2012, p.653). Os servidores adquirem conhecimento técnico e habilidades profissionais ao participarem de cursos, treinamentos, fóruns e seminários, atividades com o objetivo de melhorar as técnicas e métodos usados pelos servidores, o que resulta em: maior eficiência nas tarefas realizadas; melhoria na interpretação dos dados das organizações; capacidade de lidar com tarefas mais complexas; aumento da motivação; e atualização dos conhecimentos, já que o governo está em constante mudança, exigindo que os servidores se adaptem para atender às novas demandas.

Entretanto, nas instituições federais de ensino do Brasil, embora exista um cenário propício para a promoção de cursos e treinamentos, existem desafios regionais que comprometem a oferta adequada dessas oportunidades aos funcionários, tais como a distância entre os campi do Amazonas e os locais onde os cursos são ministrados e, a escassez de recursos financeiros, que limitam a capacidade de proporcionar todos os treinamentos necessários para uma equipe (MOREIRA & FREITAS, 2019).

Portanto, o apoio da alta gestão é fundamental para a eficácia da fiscalização de contratos, tendo em vista que a seleção dos fiscais, qualificação e independência para desenvolver os trabalhos são todos resultados derivados das decisões tomadas pela gestão (RODRIGUES & MACHADO, 2021). Embora, também possa ocorrer que os funcionários tenham a qualificação necessária para desenvolver suas atividades, mas a entidade, por si só, não propicie as condições necessárias para eles aplicarem estes conhecimentos (ABBAD & MOURÃO, 2012). Significa, pois, que as entidades devem buscar melhor administrar as capacitações, prevenindo que ocasionem o deslocamento dos servidores do seu ambiente de trabalho, reduzindo a sua capacidade produtiva, para realizar atividades que não irão agregar conhecimentos à entidade e nem mudanças de comportamento (RODRIGUES & MACHADO, 2021).

Para identificar as necessidades de qualificação dos servidores, deve-se realizar pesquisa buscando identificar as dificuldades para poder exercer as suas atividades, após isso deve elaborar o programa de qualificação e implementá-lo, com posterior avaliação dos resultados (PONTES, 2018). Mas, a Lei 8.666/93 que instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública, não mencionando sobre o perfil desses servidores, não traz artigos ou determinações claras sobre capacitação e treinamento destes servidores designados para a função de gestão e fiscalização de contratos - GFC. Já a IN nº 5/2017 traz a determinação de forma mais precisa de que a Administração deve providenciar a qualificação do servidor para o desempenho das atribuições, conforme a natureza e complexidade do objeto, ou designar para a função outro servidor com a qualificação requerida, porém ainda não determina detalhadamente qual e como seria essa qualificação requerida.

Com a nova lei 14.133/21, de Licitações e Contratos Administrativos que substituiu a Lei 8666/93, se aborda com mais detalhe e abrangência a gestão por competências e capacitação de servidores ao determinar que a equipe de planejamento, ao elaborar o ETP, deverá evidenciar o problema a ser resolvido e a sua melhor solução, de modo a permitir a avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação, e que o ETP deve conter as providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual. E, ainda menciona que os tribunais de contas deverão, por meio de suas escolas de contas, promover eventos de capacitação para os servidores efetivos e empregados públicos designados para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei, incluídos cursos presenciais e a distância, redes de aprendizagem, seminários e congressos sobre contratações públicas.

Nesse sentido, a nova lei determina ainda que caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei, e é necessário que esses agentes tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público. Assim, ainda não há na legislação um planejamento referente a capacitação e treinamento específicos desses servidores, nem apresentação de conteúdo mínimo exigido ou previsão de carga horária para essas capacitações, mas há cursos disponíveis de maneira gratuita pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Dado que a fiscalização de contratos tem sofrido um processo de transformação ao longo dos anos, passando de uma postura mais punitiva para uma outra, voltada para uma atitude técnica

e que visa a eficiência da execução dos contratos, buscando meios para que a empresa contratada execute o que precisa, cobrando no dia a dia os itens em atraso, e não deixando de realizar os sancionamentos, quando for o caso. E, ao avaliar as fiscalizações e documentações, o gestor e o fiscal devem compartilhar essas informações obtidas, considerando as responsabilidades da equipe de fiscalização, e emitir relatórios após a finalização das análises e diligências e solicitar as devidas providências ou, solicitar do responsável a ciência e devidas providências, prezando sempre pela tempestividade e precisão das informações e alcance dos objetivos estabelecidos pela equipe de planejamento e contrato.

Atividades específicas que demandam uma capacitação específica e contextualizada na realidade regional e organizacional do servidor, que é focada nesta pesquisa no CMDI/IFAM.

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO.

### 4.1 Delineamento da pesquisa e abordagem metodológica

Esta pesquisa visa sistematizar os processos de gestão e fiscalização dos contratos, em específico o fenômeno de contratação de serviços terceirizados DEMO adaptando-a à realidade do campus CMDI/IFAM, ao cumprimento das exigências estipuladas pela IN 05/2017 promovendo o aprendizado coletivo entre os envolvidos participantes do processo.

A abordagem epistemológica do fenômeno examinado nesta pesquisa aplicada é **qualitativa** por se reconhecer a natureza subjetiva do fenômeno da adoção de procedimentos padronizados para a implementação de uma normativa na atividade de gestão e fiscalização de contratos DEMO no CMDI/IFAM, adequada para se observar a realidade e interagir com as pessoas para entender com detalhes mais profundos a realidade concreta na perspectiva dos envolvidos (MARCONDES, 2017).

Nesta pesquisa a metodologia foi delineada como um processo de **pesquisa-ação** da pesquisadora junto ao conjunto de servidores envolvidos para as atividades de gestão e fiscalização de contratos públicos a partir de 2019<sup>31</sup> e como determinam a IN 05/2017 para as contratações públicas de serviço no IFAM - Campus Manaus Distrito Industrial.

A pesquisa-ação é uma forma investigação-ação processual, dinâmica que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar visando melhorar a prática atendendo aos critérios de pesquisa científica, isto é, enfrentar a revisão pelos pares quanto a procedimentos, significância, originalidade, validade etc. (TRIPP, 2005). A pesquisa produziu uma solução para o cumprimento dos processos de contratação de DEMO sob as IN vigentes o que a classifica também como **pesquisa-ação Técnica** (TRIPP, 2005).

Esta pesquisa **aplicada** foi motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, imediatos, sendo de finalidade prática, elaborar propostas e mecanismos que sejam executados na prática, não foi motivada só pela curiosidade do pesquisador nem situada no nível da especulação (VERGARA, 2019). Na pesquisa-ação se realizou **pesquisa de campo** e levantou dados por observação direta do pesquisador do ambiente laboral onde ocorre o fenômeno em questão ou seja foi conduzida no ambiente natural (CRESWELL, 2021), no Campus Manaus Distrito Industrial do IFAM e, com o foco no ponto de vista dos participantes envolvidos, descrevendo o processo praticado de atividades de gestão e fiscalização de contratos terceirizados a ser cumprido sob a IN 05/2017. E, foi feita também **pesquisa documental** dos documentos disponíveis vigentes no IFAM.

---

<sup>31</sup> Antes da IN 05/2017 no *campus* as contratações de serviços terceirizados DEMO se pautavam nas IN dos anos anteriores e na Lei de licitação nº 8.666/93.

Em relação aos objetivos metodológicos, trata-se de uma **pesquisa descritiva e explicativa**. Descritiva nos termos de Marcondes et al. (2017), porque a pesquisa respondeu a questões genéricas do tipo “o que” e “como”, para descobrir o que está sendo feito ou como as coisas funcionam.

Desta forma, se realizou no IFAM campus CMDI uma pesquisa aplicada, participativa e intervencionista utilizando a pesquisa-ação como estratégia de pesquisa, focando na participação dos envolvidos, quais sejam, servidores designados para atuarem como gestores e fiscais na Gestão de Contratos Públicos que até abril 2022 totalizavam 19 servidores, cinco dos quais fiscais de contratos DEMO. A pesquisa foi realizada no CMDI/IFAM, logo, não foram examinados os outros 16 campus da Rede do IFAM dado que cada campus realiza a sua própria gestão de recursos com autonomia administrativa.

Na pesquisa de campo foram realizadas 11 entrevistas no IFAM CMDI, as entrevistas foram gravadas e foram realizadas anotações manuscritas. A entrevista do Entrevistado 11 foi realizada pelo Google Meet, porém a gravação realizada pelo celular ficou inaudível, o que impossibilitou de sua transcrição integral, e não entrou na análise indutiva realizada com o software. Os 8 demais não puderam comparecer por conflitos na agenda ou por estarem em férias.

A pesquisa de campo ocorreu no período de julho de 2022 a junho de 2023, através de observação do cotidiano, reuniões de trabalho e de entrevistas individuais realizadas pela pesquisadora no IFAM Campus Manaus Distrito Industrial (CMDI).

As reuniões ocorreram na sala de reunião administrativa e as entrevistas individuais ocorreram em uma sala distante dos seus postos de trabalho pois, a sala de reunião não se contava com isolamento acústico adequado, podendo ser ouvido nas salas contíguas, podendo causar desconforto e insegurança nos entrevistados.

## **4.2 Sujeitos da pesquisa e os critérios de seleção**

**Os sujeitos** da pesquisa, foram selecionados por amostragem proposital, ou seja, pela riqueza de informação e sua vivencia em gestão e fiscalização de contratos terceirizados que detenham. Assim, dos 19 servidores da amostra total que já atuaram como fiscais, 11 foram os sujeitos que aceitaram participar desta pesquisa.

Os 11 são servidores do CMDI já designados entre 2016 e 2022 para realizar uma ou mais funções nas equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos, dentre eles 2 Diretores de Administração e Planejamento – direção antiga –, e os 9 restantes técnicos administrativos em educação (TAEs) que há atuaram alguma vez na fiscalização de contratos, todos são servidores que trabalharam pelo

menos 6 meses na **fase III gestão e fiscalização de contratos**. Importante mencionar que dos mencionados acima, 1 Diretor de Administração e 1 dos TAEs também já foram gestores do núcleo de contratos.

A amostra total dos TAEs envolvidos no processo de contratação de serviços públicos representam 22,85% do total de TAEs do *Campus CMDI*. Ressalta-se que a autora da pesquisa, servidora do Campus, em 2022 era responsável pelo núcleo de contratos e convênios CMDI/IFAM.

Os servidores supracitados atuam lotados em setores diversos no *Campus CMDI*: Gabinete da Direção Geral, Diretoria de Ensino, Diretoria de Administração e Planejamento, Coordenação de Administração do *Campus*, Patrimônio e Almoxarifado, Núcleo de Compras, Núcleo de Nutrição e Protocolo.

Torna-se importante salientar que todos os sujeitos são fiscais, pois no CMDI ainda existe somente 1 gestora de contratos, que é a pesquisadora em questão. Importante mencionar também que foram selecionados todos os fiscais de contratos DEMO e não DEMO, tendo em vista que possuem procedimentos administrativos em comuns e por possuírem dificuldades parecidas.

Em se tratando de uma pesquisa-ação a pesquisadora estimulou o envolvimento voluntário dos servidores selecionados, ou seja, cada servidor decidiu participar desta pesquisa e, todas as decisões e ações tomadas no trabalho de gestão e fiscalização de contratos DEMO foram divulgadas a todos os servidores designados mesmo aos não participantes da pesquisa de modo a dar ciência e manter informados a todos do que foi tratado coletivamente em relação a implantação e cumprimento da IN 05/2017 para assim, promover aprendizagem coletiva e disseminação do conhecimento produzido para adaptar as contratações de serviços aos procedimentos da IN 05/2017, durante o processo de sua implantação.

#### **4.3 Suposição inicial**

Dado que a questão de pesquisa aqui proposta: Como a sistematização de processos de atividades de GFC promove aprendizagem coletiva durante a implementação da IN 05/2017 no Núcleo de Contratos do IFAM/CMDI?, supõe-se que implementar processos sistematizados das atividades da gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados de dedicação exclusiva de mão de obra conforme determinado na IN 05/2017 demanda desenvolver processos de aprendizagem coletiva e participação direta dos envolvidos na sistematização.

#### 4.4 Coleta de dados – métodos e procedimentos.

Nesta pesquisa, as **técnicas de coleta de dados conceituais** foram: revisão de literatura por levantamento bibliográfico mediante **motores de busca** em bases de dados científicos e confiáveis, por levantamento de conhecimento produzido existente em livros, artigos científicos, dissertações sobre os temas abordados nesta pesquisa. Assim, buscaram-se estudos realizados mediante palavras-chave como Mapeamento de Processos, Aprendizagem Organizacional e Metodologias de pesquisação. O material selecionado nesta etapa permitiu realizar a fundamentação teórica para esta pesquisa aplicada e reunir diferentes perspectivas de autores referência em gestão de contratos públicos, estratégias de aprendizagem coletiva para adotar ferramentas de gestão e fiscalização de contratos DEMO, que consta no capítulo2.

A **pesquisa de campo** é a investigação empírica realizada no local onde o fenômeno se dá. Para tal, se incluíram técnicas de levantamento de dados tais como entrevistas, observação participante (VERGARA,2019) e, **pesquisa documental** que é uma fonte primária de coleta de dados de campo restrita a documentos fornecidos pela organização. Assim, foram levantados materiais vigentes que ainda não tinham recebido um tratamento analítico, tais como memorandos, portarias, regulamentos, ofícios, relatórios e se observando a execução dos processos, que constituem fontes primárias (MARCONI; LATAKOS, 2021c).

**Na pesquisa de campo, os dados foram levantados** por observação direta e entrevista (MARCONI; LAKATOS, 2021c). A **observação direta** é utilizada na pesquisa de campo, ajuda o pesquisador a identificar e a obter evidências a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2021a). Segundo as autoras, essa técnica é importante na descoberta, obriga o investigador a manter contato direto com a realidade e permite evidenciar dados não constantes do roteiro de entrevistas.

Desde o diagnóstico até as entrevistas foram levantados dados sobre a situação-problema do CMDI/IFAM que abordavam gestão e fiscalização de serviços terceirizados de dedicação de mão de obra exclusiva – DEMO, foco desta pesquisa.

A entrevista semiestruturada como ferramenta de coleta de dados foi realizada com cada entrevistado **individualmente mediante um roteiro**. A entrevista, explica Vergara (2009), é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre o fenômeno examinado. O roteiro para realizar a entrevista foi elaborado com base na experiência laboral específica da pesquisadora e a fundamentação teórica elaborada. O roteiro permitiu inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, e explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta (VERGARA, 2009).

No apêndice A, consta o roteiro de entrevistas utilizado para realização das entrevistas. Através da entrevista descobriu-se a vivência e experiência laboral dos entrevistados, sua percepção sobre as atividades relatadas, sentimentos. Assim foi possível a pesquisadora compreender a conduta das pessoas. Pretendeu-se com a entrevista descrever a existência de um processo sistematizado para seguir os procedimentos da IN 05/2017, a capacitação dos servidores, a capacidade de conversão do conhecimento entre os fiscais, e a percepção dos envolvidos.

Os procedimentos para entrevistar se iniciaram convidando os sujeitos selecionados, informando-os dos objetivos da pesquisa, como consta no Termos de Consentimento livre e esclarecido - TCLE (detalhado no Apêndice B). Previamente, o projeto desta pesquisa foi submetido ao Comité de Ética do IFAM, no Apêndice C consta o parecer desse comité autorizando a realização da pesquisa de campo como proposto pela pesquisadora.

#### **4.5 Análise de dados coletados – métodos e procedimentos**

De posse dos dados empíricos coletados por entrevista com roteiro e transcritos literalmente, a análise das entrevistas seguiu uma abordagem indutiva para análise e avaliação de dados qualitativos conforme delineado por Thomas (2006)<sup>32</sup>. Assim, se obteve uma síntese de extensa e variada quantidade de dados textuais para sua discussão, isto é, a pesquisadora realizou leituras detalhadas das transcrições para identificar e extrair dos dados brutos, temas frequentes, dominantes ou significativos (THOMAS, 2006). Desse modo, foi possível condensar os dados extensos e variados textos brutos em um formato breve e resumido; estabelecer ligações claras entre os objetivos da pesquisa e as conclusões resumidas derivadas dos dados brutos garantindo que essas ligações sejam transparentes, ou seja, possíveis de serem demonstrados a outros e defensáveis; desenvolver um modelo sobre a estrutura subjacente de experiências ou processos evidentes nos dados do texto.

Através de múltiplas leituras e interpretações os dados brutos foram codificados, organizados com o software Atlas ti, e categorizados em um modelo ou estrutura (matriz) com processos identificados e construídos pelo avaliador durante o processo de codificação. Destarte, o resultado de uma análise indutiva é “o desenvolvimento de categorias em um modelo ou quadro que resume os dados brutos e transmite temas e processos-chave.” (THOMAS, 2006, p. 240)

---

<sup>32</sup> THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. American Journal of Evaluation, Vol. 27 No. 2, June 2006, 237-246. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/224029397\\_A\\_General\\_Inductive\\_Approach\\_for\\_Analyzing\\_Qualitative\\_Evaluation\\_Data](https://www.researchgate.net/publication/224029397_A_General_Inductive_Approach_for_Analyzing_Qualitative_Evaluation_Data)>.

Assim, os dados foram tratados na sequência recomendada por David Thomas (2006): (i) preparação dos arquivos de dados brutos, realizando a limpeza dos dados, formatando, fazendo cópias seguras: Nesta etapa todas as entrevistas gravadas foram transcritas e colocadas em um arquivo comum, padronizado no Word, com inserção do número de linhas e páginas; (ii) Leitura minuciosa do texto, até que o pesquisadora estar familiarizada com seu conteúdo; (iii) Criação de categorias a partir da leitura detalhada, destacando as ideias centrais, significantes e frequentes em cada entrevista ; (iv) Codificação, organizando categoria e subcategorias; (v) Revisão e refinamento contínuos do sistema de categorias selecionando citações emblemáticas que ilustrem a essência de uma categoria.

Previamente a pesquisa de campo, as ferramentas de levantamento e análise de dados foram validadas mediante um Piloto realizado com 2 servidores de outros *campi*, a saber: 1 coordenadora dos contratos da Reitoria, 1 gestor dos contratos do Campus Manaus Zona Leste. Assim foi possível validar semanticamente as questões do roteiro e ensaiar a análise indutiva qualitativa.

#### **4.5.1 Software de Análise de dados.**

Devido à quantidade de dados a serem analisados e à complexa interações de respostas, para auxílio da análise indutiva, se utilizou o software Atlas.ti – versão 2023.2.2.27458 que é apropriado para análise qualitativa inclusive por meio de entrevistas.

As entrevistas foram gravadas com autorização do entrevistado e, cada transcrição foi realizada através de uma plataforma chamada Reshape<sup>33</sup> para transcrição de áudios de maneira automática e com alta precisão utilizando inteligência artificial, capaz de gerar a transcrição em formato de documento word dividido pelas falas das pessoas envolvidas.

Após subir os áudios das gravações para a plataforma Reshape e obter os documentos em word com as transcrições realizadas, a pesquisadora conferiu se todas as transcrições estão literalmente de acordo com o áudio. Com o documento word revisado, a entrevistadora incluiu este arquivo word no software Atlas.ti e iniciou a preparação e análise dos dados.

Conforme a descrição do próprio site<sup>34</sup>, o Atlas.ti oferece recursos para organizar, classificar e explorar dados qualitativos. Permite importar e codificar os dados, o que envolve atribuir rótulos e categorias a trechos e citações consideradas relevantes pela pesquisadora e elaboração de rede de relacionamentos entre as categorias e entrevistas e criar mapas conceituais, fluxogramas e gráficos.

---

<sup>33</sup> Site: <https://www.reshape.com.br/>

<sup>34</sup> <https://www.atlasti.com>

Também facilita a revisão e validação dos dados e análises, entretanto todas as deduções e categorizações foram feitas pela pesquisadora, apoiadas pela base teórica elaborada.

#### **4.6 Software para mapeamento de processo de atividades desta pesquisa**

Para realizar o mapeamento e diagramas foi usado o Bizagi Modeler, Versão V.4.0.0.014, que é uma ferramenta de automação de processos de negócios que visa facilitar a modelagem, execução e otimização de processos organizacionais pois, oferece uma plataforma que permite visualizar, analisar e aprimorar fluxos de trabalho e procedimentos, visando aumentar a eficiência operacional e a agilidade. O Bizagi permitiu criar representações visuais dos processos por meio de diagramas de fluxo e notações padrão como o Business Process Model Notation -BPMN, para automatizar os processos, definindo regras e interações, identificando gargalos e oportunidades de melhorias. Desse modo, a pesquisadora realizou as modelagens necessárias para elaborar o produto tecnológico final desta pesquisa aplicada.

#### **4.7 Limitações dos métodos de pesquisa**

As limitações referentes a coleta de dados mediante **pesquisa documental** se manifestaram na ausência de registros, formais ou informais, ou sem estar especificado quem foi o autor e data e período da elaboração.

A coleta por **observação direta** apresentou limitações como quando o entrevistado já possuía algum vínculo profissional com a observadora, ou quando a pesquisadora por ser gestora do núcleo de contratos, precisou interferir de alguma maneira sobre o objeto a ser observado.

Para superar estas limitações a pesquisadora procurou mapear e monitorar as datas dos contratos e de fiscalização, para diminuir o risco de perder ações importantes.

Já a **coleta de dados mediante entrevistas** com roteiro apresentou limitações na entrevista tais como: dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes, incompreensão por parte do entrevistado do significado das perguntas que levaram à falta de interpretação de algumas perguntas, o entrevistado influenciado consciente ou inconscientemente pelo pesquisador, ou receio das informações reveladas serem ouvidas ou descobertas por algum superior, levando-o a reter dados importantes com receio de sua identidade ser revelada. Estas limitações foram superadas a cada entrevista mediante a atitude da entrevistadora de manter uma escuta atenta e promover diálogo com cada entrevistado assegurando o anonimato.

Quanto a **abordagem indutiva qualitativa** como método de análise, ela forneceu uma abordagem simples e direta para derivar descobertas relacionadas a questões específicas e aplicadas. Sua validade e credibilidade se realizou mediante validação da análise categorial entre a

pesquisadora e sua orientadora, se realizou triangulação de fontes de dados (observação direta, levantamento documental e entrevistas), e validação das transcrições literais a cada entrevistado antes de analisar.

## 5 ANÁLISE E RESULTADOS DE CAMPO

A lista detalhada das entrevistas realizadas consta no Quadro 4 onde para garantir o anonimato dos entrevistados, na análise dos dados, os nomes foram substituídos por códigos, assim: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), e Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4), Entrevistado 5 (E5), Entrevistado 6 (E6), Entrevistado 7 (E7), Entrevistado 8 (E8), Entrevistado 9 (E9), Entrevistado 10 (E10), e Entrevistado 11 (11).

Os dados gerais dos servidores que voluntariamente foram entrevistados constam adiante, no quadro 7 compondo o Perfil dos Servidores, que se apresenta na próxima seção, 5.2.

Quadro 4: Lista das entrevistas por ordem, dia e duração

ENTREVISTA	ORDEM DE ENTREVISTA	DIA DA ENTREVISTA	DURAÇÃO
ENTREVISTADO 1	9º	17/05/2023	00:24:12
ENTREVISTADO 2	1º	18/05/2023	00:15:27
ENTREVISTADO 3	10º	20/05/2023	00:42:52
ENTREVISTADO 4	5º	17/05/2023	00:26:08
ENTREVISTADO 5	4º	16/05/2023	00:29:20
ENTREVISTADO 6	2º	16/05/2023	00:29:53
ENTREVISTADO 7	7º	16/05/2023	00:14:23
ENTREVISTADO 8	8º	17/05/2023	00:29:48
ENTREVISTADO 9	6º	18/05/2023	00:11:56
ENTREVISTADO 10	3º	18/05/2023	00:28:09
ENTREVISTADO 11 <sup>35</sup>	11º	16/05/2023	00:34:47
<b>TEMPO TOTAL</b>			<b>4:46:55</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Como detalhado no percurso metodológico, da amostra total da população de 19 fiscais, foram entrevistados 11 fiscais, sendo 6 fiscais técnicos, 4 fiscais administrativos, e 1 que acumula os dois tipos de fiscalização. Das 11 entrevistas, 8 são fiscais de contratos de dedicação de mão de obra exclusiva, 1 fiscal administrativo de obra, e 2 fiscais técnicos de contrato de serviço continuado apenas, todos com vivencia direta em GFC do Campus Manaus Distrito Industrial. As entrevistas contribuíram ao alcance do primeiro objetivo intermediário desta pesquisa, o qual é diagnosticar com os envolvidos os processos de atividades de contratação de serviços e as atividades carentes de padronização nos processos administrativos de gestão de contratos continuados de dedicação de mão de obra exclusiva – DEMO para efetivar a implementação da IN 05/2017.

<sup>35</sup> . A entrevista do Entrevistado 11 foi realizada pelo Google Meet, porém a gravação realizada pelo celular ficou inaudível, o que impossibilitou de sua transcrição integral, e não entrou na análise indutiva realizada com o software

## 5.1 A Matriz Categorial descritiva

A análise indutiva das transcrições se iniciou com as entrevistas, tiveram tempo de duração variados de acordo com a complexidade de cada entrevistado no envolvimento do processo de fiscalização dos contratos e todas foram transcritas pelo site *Reshape*, revisadas de uma a uma pela pesquisadora que escutou todos os áudios lendo as transcrições e realizando os ajustes finos necessários, depois da transcrição revisada em word com dados devidamente formatados e ajustados foram anexados como “documentos” no software para análise de dados denominado *Atlas.ti* conforme descrito na metodologia da pesquisa. Após preparação dos dados, leitura inicial, e outra leitura detalhada de cada entrevista iniciou-se a fase de criação de categorias seguido da codificação, conforme o método indutivo de Thomas David (2006).

Foi realizada as leituras e análises individualmente de cada entrevista, destacando as respostas literais, ideias centrais, a interpretação da pesquisadora resumindo em frases curtas as ideias centrais e identificação e síntese das frases para que se tornassem cada vez mais sucintas e englobassem ideias destacadas que se assemelhavam, após isso se obteve uma lista com os rótulos ainda mais reduzidos.

Assim, sucessivamente interpretando as ideias destacadas, obteve-se as frases mais curtas (os rótulos) que denominam as categorias. No software *Atlas.Ti*, cada categoria e rótulos são divididos por cores e agrupados por ordem alfabética, podendo conter numeração também. Assim, se obteve oito categorias abrangentes (de 1<sup>a</sup> ordem) e se listaram as mais específicas (de 2<sup>a</sup> ordem e de 3<sup>a</sup> ordem) das mais específicas até as mais abrangentes dispostas em uma Matriz Categorial que consta no Quadro 5 que serviu para responder à questão de pesquisa desde a perspectiva dos entrevistados.

As entrevistas e as observações da pesquisadora, do cotidiano e a cada entrevista, foram consideradas para gerar as categorias. Assim, mediante análise indutiva qualitativa foram criadas **oito** categorias descritivas que englobam a vivência laboral dos fiscais no IFAM CMDI São elas (1<sup>a</sup>) Saber-Fazer; (2<sup>a</sup>) Comunicação; (3<sup>a</sup>) Ausência de Recursos; (4<sup>a</sup>) Dificuldades na fiscalização; (5<sup>a</sup>) Percepções-Sentimentos; (6<sup>a</sup>) Modo de operação atual; (7<sup>a</sup>) Pontos positivos da gestão atual; (8<sup>a</sup>) Sugestões de melhorias

Estas categorias descritivas com foco na questão de pesquisa formulada, qual seja: *Como a sistematização de processos de atividades de GFC promove aprendizagem coletiva durante a implementação da IN 05/2017 no Núcleo de Contratos do IFAM/CMDI?*, permitem responder que, na perspectiva dos entrevistados, sistematizar processos de atividades de GFC ao implementar no

cotidiano a IN05/2017 promoveu aos envolvidos, aprendizagem individual e coletiva ao informalmente explicitar o seu saber – fazer obtido por iniciativa própria e consultando, comunicando-se no núcleo e setores demandantes dos contratos DEMO, mesmo na ausência de recursos (treinamentos técnico formais).

Aprenderam por iniciativa própria e informalmente pela orientação dos pares, a gestão do núcleo e busca na internet. Percebendo o modo de operação do núcleo antes de depois de 2020, reconhecem o impacto dos contratos DEMO para a instituição e a própria responsabilidade no processo de contratação estando dispostos a se atualizar continuamente. Assim, com a aprendizagem que construíram no núcleo explicitaram pontos positivos da gestão atual e sugestões de melhoria sinalizando uma atitude proativa em relação aos contratos que fiscalizam.

A seguir nesse capítulo se detalha cada categoria descritiva de 1<sup>a</sup> ordem articulando-as entre si e detalhando com as categorias de 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> ordem explicitadas por análise indutiva qualitativa e ilustrando com trechos dos depoimentos para ilustrar as evidências de campo

Quadro 5: Matriz das categorias descritivas de 1<sup>a</sup> Ordem, 2<sup>a</sup> Ordem e 3<sup>a</sup> Ordem

CATEGORIAS 1 <sup>a</sup> ORDEM	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem	Categorias 3 <sup>a</sup> Ordem
● 1 <sup>a</sup> categoria SABER-FAZER	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conhecimento</li> <li>● Treinamento e Capacitação para a função</li> <li>● Relatos de Fiscalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Auto procura de conhecimento</i></li> <li>● <i>Atribuições/fluxos como fiscal</i></li> <li>● <i>Legislação Vigente</i></li> <li>● <i>Experiência e conhecimentos prévios da legislação</i></li> </ul>
● 2 <sup>a</sup> categoria COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ciência da Designação</li> <li>● Documentos entregues na designação</li> <li>● Forma de comunicação de designação como fiscais</li> <li>● Compartilhamento de Experiências</li> <li>● Comunicação da Gestão Atual</li> <li>● Comunicação da Equipe de fiscalização-Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
● 3 <sup>a</sup> categoria AUSÊNCIA DE RECURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de Apoio</li> <li>● Falta de conhecimento técnico</li> <li>● Falta de manual de fiscalização</li> <li>● Falta de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Falta de Mapeamento e detalhamento dos fluxos</i></li> <li>● <i>Fluxos internos de Atividades</i></li> </ul> </li> <li>-</li> </ul>
● 4 <sup>a</sup> categoria DIFICULDADES NA FISCALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dificuldades Administrativas e Técnicas</li> <li>● Dificuldades relacionadas à autoridade competente</li> <li>● Dificuldades relacionadas ao ambiente de trabalho do fiscal</li> <li>● Sem dificuldades na fiscalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Ações trabalhistas</i></li> <li>● <i>Conta Vinculada</i></li> <li>● <i>Contratos defasados</i></li> <li>● <i>Envio da documentação no prazo</i></li> <li>● <i>Gestão de pessoas – Terceirizados</i></li> <li>● <i>Critério de Seleção dos Fiscais</i></li> <li>● <i>Desvio de Função do Terceirizado</i></li> <li>● <i>Insegurança do fiscal</i></li> <li>● <i>Sobrecarga de trabalho</i></li> <li>● <i>Tempo para fiscalizar</i></li> </ul> </li> <li>-</li> </ul>
● 5 <sup>a</sup> categoria PERCEPÇÕES-SENTIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Percepções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Atividade mais difícil</i></li> </ul>

CATEGORIAS 1 <sup>a</sup> ORDEM	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem	Categorias 3 <sup>a</sup> Ordem
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sentimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Atividade mais importante</i></li> <li>● <i>Relato pessoal</i></li> <li>● <i>Sobre colegas de fiscalização</i></li> <li>● <i>Sobre trabalho da fiscalização</i></li> <li>● <i>Sobre a Responsabilização do Fiscal</i></li> </ul>
● 6 <sup>a</sup> categoria MODO OPERAÇÃO ATUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelo de Relatório</li> <li>● Réplica das Atividades</li> <li>● Reunião inicial para início dos trabalhos</li> </ul>	-
● 7 <sup>a</sup> categoria PONTOS POSITIVOS DA GESTÃO ATUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilidade da Gestão</li> <li>● Fiscalização Efetiva</li> <li>● Realização de Fluxos e modelos</li> <li>● Realizar a divisão da fiscalização</li> <li>● Reuniões frequentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
● 8 <sup>a</sup> categoria SUGESTÕES DE MELHORIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criar</li> <li>● Incentivar</li> <li>● Ofertar</li> <li>● Realizar</li> <li>● Estudar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Criar manual padronizado</i></li> <li>● <i>Criar Canal de comunicação via internet</i></li> <li>● <i>Criar Condições favoráveis de trabalho dos terceirizados</i></li> <li>● <i>Criar grupos online de fiscalização</i></li> <li>● <i>Incentivar outros servidores a serem fiscais</i></li> <li>● <i>Incentivar a inclusão dos Terceirizados no órgão</i></li> <li>● <i>Ofertar apoio necessário para dirimir dúvidas</i></li> <li>● <i>Ofertar capacitação e treinamento</i></li> <li>● <i>Cobrança da presença do preposto</i></li> <li>● <i>Rodízio de fiscalização</i></li> <li>● <i>Divisão das funções de fiscalização</i></li> <li>● <i>Realizar reunião entre os fiscais do órgão</i></li> <li>● <i>Utilização de serviço de armazenamento em nuvem</i></li> <li>● <i>Regulamentação de casos omissos</i></li> </ul>

Fonte: Autora com base na análise indutiva das transcrições da pesquisa de campo.

Para contextualizar as entrevistas a seguir se apresenta o perfil dos entrevistados

## 5.2 Perfil dos entrevistados

Os dados gerais dos fiscais entrevistados constam no **quadro 7**. Destaca-se que todos os entrevistados pertencem ao CMDI, porém percebeu-se marcada diferença correspondente as respostas dos fiscais designados antes e depois de 2020 acerca do funcionamento do núcleo de contratos. A pesquisadora passou a atuar nesse núcleo desde janeiro de 2020.

Dos 19 fiscais da amostra total, 11 foram entrevistados, 8 fiscais de contrato DEMO e 7 fiscais de demais contratos, pois as fiscalizações seguem os mesmos ritos e procedimentos, tendo diferença na complexidade e grau de exigência das análises. Dos 11 entrevistados, 10 transcrições foram utilizadas na análise, pois 1 gravação ficou inaudível.

Todos os entrevistados são servidores públicos federais do Instituto federal do Amazonas, como mencionado acima, todos os servidores ingressaram antes de 2015 no IFAM CMDI. Priorizando o anonimato dos entrevistados optou-se por remover informações que facilitassem sua identificação, como o gênero e idade.

Quadro 6: Dados analisados no perfil dos servidores entrevistados

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>PERFIL DOS SERVIDORES</b><ul style="list-style-type: none"><li>● Cargo dos Servidores</li><li>● Classificação de Fiscal - Demo não Demo</li><li>● Experiência como fiscal</li><li>● Experiência profissional</li><li>● Formação Profissional</li><li>● Proatividade para resolução de problemas</li><li>● Profundidade de conhecimento geral do contrato</li><li>● Tempo de Fiscalização</li><li>● Tipo de Fiscalização designada</li><li>● Trajetória Profissional</li></ul></li></ul> |
|--|

Fonte: Autora com base na pesquisa de campo

Quadro 7: Perfil dos entrevistados

		IDENTIFICAÇÃO		EXPERIENCIA NA EQUIPE DE FISCALIZAÇÃO		EXPERIENCIA DE GESTÃO/FISCALIZAÇÃO		EXPERIENCIAS COM CONTRATO DEMO		EXPERIENCIA ANTERIOR A PRIMEIRA DESIGNAÇÃO?		CRITÉRIO PARA DESIGNAÇÃO		CIÊNCIA PRÉVIA DE DESIGNAÇÃO		CONHECIMENTO PRÉVIO		CURSO PRÉVIO DE CAPACITAÇÃO PARA EXECUTAR A TAREFA		CONHECIMENTO RELACIONADO A LEGISLAÇÃO		EXISTENCIA DE MANUAL INTERNO SOBRE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO		CONTAR COM FLUXOS MAPEADOS FACILITARIA ?		COMPARTILHAMENTO DE EXPERIENCIAS ATRAVES DE OUTROS SERVIDORES	
E1	Fiscal Administrativo	8 Anos	7 Anos	SIM	Não sabe	NAO	SIM	SIM	SIM	Lei 8.666/93	NAO	SIM	SIM	SIM/NÃO	NAO	SIM	In 05/2017	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO		
E2	Fiscal Administrativo E Técnico	8 Anos	8 Anos	NAO	Relacionado à Função desempenhada	SIM/NÃO	NAO	SIM	SIM	In 05/2017	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO		
E3	Fiscal Técnico	3 Anos	3 Anos	NAO	Relacionado à Função desempenhada	SIM	NAO	SIM	NAO	In 05/2017	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO		
E4	Fiscal Técnico	2 Anos	Não	NAO	Disponibilidade	SIM	NAO	SIM	NAO	In 05/2017	NAO/SIM*	SIM	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO		
E5	Fiscal Administrativo	7 Meses	7 Meses	SIM	Conhecimento Técnico	SIM	NAO	NAO	NAO	In 5/2017, Lei 14.133, Cct's	NAO	SIM	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO			
E6	Fiscal Administrativo	3 Anos	3 Anos	NAO	Experiência prévia como fiscal	SIM	NAO	SIM	NAO	Lei 8.666/93	Se existe, desconhece	SIM	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO		
E7	Fiscal Técnico	3 Anos	3 Anos	NAO	Pela experiência	SIM	NAO	SIM	NAO	Não Possui	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO		
E8	Fiscal Administrativo	2,5 Anos	2,5 Anos	NAO	Relacionados a função/cargo	SIM	NAO, MUITO BÁSICO.	ORIENTAÇÃO ÓES E CURSO	In 05/2017	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO		

E9	Fiscal Técnico	2 Anos	Não	NÃO	Relacionado à Função/Falta de pessoal	SIM	SUPERFICIALM ENTE	SIM	In 05/2017	NÃO	SIM	SIM
E10	Fiscal Técnico	6 Meses	6 Meses	NÃO	Relacionado à fiscalização local	SIM	NÃO	NÃO	Não Possui	Deve ter, mas desconhece	SIM	SIM
E11	Fiscal Técnico	6 Meses	6 Meses	NÃO	Fiscalização Setorial	SIM	NÃO, BÁSICO	NÃO	In 05/2017.	NÃO	SIM	SIM

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo

### 5.3 Análise Indutiva – Conteúdo Categorial

#### 5.3.1 1ª Categoria – Saber-Fazer

Essa categoria descreve o saber fazer demandado dos entrevistados, que se refere a habilidade prática e competência para realizar determinada atividade ou tarefa, destacando a capacidade de uma pessoa de aplicar o conhecimento teórico adquirido para executar uma ação na prática. Significa a aptidão ou habilidade em realizar às tarefas relacionadas à fiscalização/gestão, para solucionar problemas, incluindo conhecimento sobre os assuntos correlatos à função, experiência na prática e base conceitual, conforme abaixo:

Quadro 8: 1ª Categoria – Saber Fazer

Categorias 1ª Ordem	Categorias de 2ª Ordem
● <b>Saber-Fazer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Conhecimento</li><li>● Treinamento e Capacitação para a função</li><li>● Relatos de Fiscalização</li></ul>

Fonte: elaborado pela autora.com base na pesquisa de campo

**Conhecimentos** – Esta categoria revela o grau de conhecimento dos fiscais sobre as atribuições que realizam, relatos, experiências, ofertas de capacitação e treinamento ou se buscaram por iniciativa própria, conhecimento técnico e legal para desempenhar suas funções.

Os fiscais entrevistados acreditam saber como caminham os fluxos das atribuições que eles executam, mesmo sem ter recebido curso formal de gestão e fiscalização de contratos, e reconhecem que esse acompanhamento e orientação está sendo feito no próprio núcleo de contratos pelo coordenador em exercício na data das entrevistas. Além de conhecimento, também conhecem os agentes e as figuras da equipe de fiscalização, como fiscal administrativo, técnico e gestor de contrato e os empecilhos e as ações de maior impacto na GFC. Pode-se perceber que conhecem o grau de responsabilidade exigida, cientes dos problemas que podem surgir da falta ou omissão da fiscalização.

Entretanto, 6 dos fiscais mencionaram como lei principal sobre os contratos a IN nº 5/2017, seguida pela Lei de licitações antiga, a Lei 8.666/93, só um mencionou a Nova lei de licitações 14.133/2021, e 2 servidores mencionam não deter nenhum conhecimento sobre a Lei.

Apenas 2 servidores designados no CMDI detinham experiência prévia em fiscalização de contratos antes de sua 1ª designação, os 8 demais servidores entrevistados revelaram não terem tido experiência prévia como fiscal.

**Treinamento e Capacitação para a função** – Esta categoria aponta sobre os treinamentos e capacitações realizadas em relação a GFC, observa-se que treinamento foi fornecido no passado, mas consideram necessário fazer atualização, exceto E8 e E10 que revelaram não ter treinamento.

**Relatos de Fiscalização** – Engloba relatos da vivencia de cada fiscal apontando que seria útil registrá-las para compartilhar entre os fiscais, mas não há no campus um mecanismo para fazer esse compartilhamento visto como meio de aprimorar o tratamento dos contratos em termos de reduzir prazos ou custos, como o de Vale Alimentação.

Um exemplo da importância desses relatos é no processo de Apoio Administrativo mencionado por E8, onde no antigo contrato não havia no Termo de Referência data para pagamento para o Vale Alimentação, assim quando foi realizado o planejamento da nova contratação, com base nessa experiência, foi solicitado no novo termo que fosse seguida a CCT e em caso de omissão estabelecermos uma data no termo para pagamento desse direito, amarrando o pagamento em uma data fixa pela empresa. Porém esse foi apenas 1 contrato isolado, é necessário que este sistema onde foi utilizado o relato de 1 fiscal seja replicado para os demais contratos e processos de planejamento.

Quadro 9: 1<sup>a</sup> Categoria SABER FAZER com trechos dos depoimentos para ilustrar

Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
● <b>Conhecimento</b> ● <i>Auto procura de conhecimento</i>	E2: "Sim. Procurei os cursos online justamente para essa atualização dos meus conhecimentos. É muita responsabilidade, né?" 2:24 ¶ 75 em ENTREVISTA 2
● <b>Conhecimento</b> ● <i>Atribuições/fluxos como fiscal</i>	E6: "e também recebo a documentação que é da empresa e a gente faz um checklist, a gente também verifica a planilha, né, de conta vinculada da empresa e a gente chancela, né, se aquilo está de acordo, né, com o nosso controle. Então, esses documentos, que geralmente são vias digitais, né, meio eletrônico, e a gente tem um sistema próprio de protocolo, de movimentação processual, então a gente coloca toda essa documentação no processo, já destinado a este contrato." 6:13 ¶ 23 em ENTREVISTA 6
● <b>Conhecimento</b> ● <i>Legislação Vigente</i>	E5: "Eu vou dizer a IN-5, no caso da fiscalização, né? É isso? É, porque tem a CCT, tem as planilhas, tem que analisar, mas é tudo com base na IN-5. E agora tem a nova lei, né? 11.233, se não me engano. É 14.133 a lei, né? Errei." 5:19 ¶ 39 em ENTREVISTA 5
● <b>Conhecimento</b> ● <i>Experiência e conhecimentos prévios da legislação</i>	E5: "Eu já tinha um pouco de planilhas, já acompanhava por conta das repactuações, mas, porém, era um olhar, eu acho, um pouco diferente, vamos dizer assim. E estudando, eu acho que um pouco para o concurso, mas acho que a parte prática mesmo, só quando, tipo, iniciou e aí que acho que foi desenvolvendo mais, vamos dizer assim. Não sei se você entendeu bem." 5:21 ¶ 43 em ENTREVISTA 5
● <b>Treinamento e Capacitação para a função</b>	E3: "Olha, eu fiz um curso de fiscalização de contratos em 2015, mas é como eu falei, como eu sempre estou ali no meio, quando eu assumi a diretoria, eu tive que estudar, não tem como." 3:37 ¶ 49 em ENTREVISTA 3
● <b>Relatos de Fiscalização</b>	E8: "(...) (A empresa) ela começou a não realizar os pagamentos de salário, depois foi o vale de transporte, a limitação, e por fim ela comunicou ao

Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
	órgão que ela não ia conseguir mais sanar nenhum pagamento, porque a conta dela estava negativa. De imediato, o órgão, buscou orientação junto da procuradoria, e nós conseguimos efetuar o pagamento direto para esses funcionários, que culminou na rescisão unilateral e de uma aplicação de multa para a empresa. (...)" 8:44 ¶ 77 em ENTREVISTA 8 E9: " Teve o caso dos cabos, que quando a gente foi fazer o relatório final que tinha uma OS, que lá o contratado descreveu que tinha utilizado 100 metros de cabo, quando eu vi que no máximo tinha usado 6 metros, eu falei com ele e tal, ele refez a OS, dizendo que tinha se confundido (...)" 9:43 ¶ 100 em ENTREVISTA 9

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

### 5.3.2 2<sup>a</sup> Categoria – Comunicação

A categoria comunicação faz referência a forma de interação que acontece entre o IFAM e os servidores, entre os servidores da equipe de fiscalização, entre a equipe de fiscalização e as empresas terceirizadas. Assim como caracteriza também sobre como funciona o compartilhamento de experiência dentro da organização.

Quadro 10: 2<sup>a</sup> Categoria – Comunicação, detalhamento.

Categorias 1 <sup>a</sup> Ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem
● Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ciência da Designação</li> <li>● Documentos entregues na designação</li> <li>● Forma de comunicação de designação como fiscais</li> <li>● Compartilhamento de Experiências</li> <li>● Comunicação da Gestão Atual</li> <li>● Comunicação Equipe de fiscalização-Empresa</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

**Ciência de Designação** – Essa categoria representa se os fiscais estavam cientes ou não sobre a sua designação para fiscalização de contratos. Segundo os entrevistados, todos estavam cientes da sua designação.

**Compartilhamento de experiências** – Categoria para verificar se houve troca de experiências relacionadas à função de fiscal, rotinas de atividades, conhecimentos técnicos necessários para realizar a fiscalização. Os entrevistados E1, E4, E5, E6, E9 e E10 afirmam ter

recebido dos colegas de trabalho troca de experiências. E2, E3, E7, E8 no entanto afirmam que não houve essa troca com os colegas.

**Comunicação Gestão Atual** – Nesta categoria é possível verificar o nível de comunicação entre a gestão atual de contratos e os fiscais de contratos. Segundo E4 a gestora atual consegue passar algumas informações para o pessoal que é fiscal, diferente da época de quando entrou, que só entregaram a portaria e disseram que seria fiscal. Segundo o entrevistado, hoje, o núcleo de contratos instrui, compartilha informações e experiências, e dá orientação para os fiscais.

**Comunicação entre a equipe de fiscalização e a empresa** – Essa categoria permite analisar como é a comunicação entre a equipe de fiscalização e a empresa. Foi possível perceber que houve mudanças ao decorrer dos anos na forma de comunicação, uma evolução, passando de um contato muito restrito para um contato mais próximo com a inclusão de tecnologias como grupos online e armazenamento em nuvem, além de registrar em Ata reuniões importantes.

A comunicação passou a ser não apenas verbal, mas formal por e-mail, e a fiscalização passou a ter contato direto com os terceirizados, não dependendo das informações apenas que a empresa fornece, além de que antes não se via a importância da figura do preposto, mas que agora se solicita e se cobra que sempre haja o preposto da empresa no campus quando necessário e nas mediações com terceirizados.

**Documentos entregues na designação** – Esta categoria revela o nível de amadurecimento da gestão dos contratos em relação a entrega do material essencial para fiscalização de contrato.

Conclui-se que na maioria dos casos como nos E1, E3, E5, E6, E8, E9 e E10 essas documentações foram enviadas por e-mail ou entregues pela administração, juntamente com uma portaria de designação, ordem de serviço, processo, check list, termo de referência e contrato assinado. Os entrevistados E2, E4, E7 mencionam que não receberam documentação, ou só receberam a portaria. Informamos que esses servidores foram designados anteriormente a 2020, antes da gestão do núcleo de contratos atual do campus.

**Forma de comunicação da designação como fiscais** – Esta categoria demonstra a forma em que a designação como fiscal é comunicada aos fiscais. Observando os dados levantados, constata-se que na maioria dos casos não há contato prévio entre o IFAM e os servidores designados para realizar a fiscalização. Cinco entrevistados que sabiam da designação, que foi comunicado antes.

A falta de comunicação prévia pode ocorrer também, como menciona os entrevistados, por conta da resistência em aceitar as designações, que conforme é observado de forma direta,

não é bem recebida, é um trabalho a mais que o servidor tem que fazer além das suas atribuições sem receber nada a mais por isso, além de toda responsabilidade que é ser fiscal de contrato.

Quadro 11: Categoria – Comunicação com trechos dos depoimentos para ilustrar.

Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem Comunicação	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
● Ciência da Designação	E2: Em alguns sim, em alguns saíam a portaria e era encaminhada para o e-mail institucional, mas outros não. 2:10 ¶ 35
● Compartilhamento de Experiências	E2: Olha, no meu caso não." 2:23 ¶ 73 E7: Não. Não. 7:26 ¶ 69
● Comunicação da Gestão Atual	E4: Hoje em dia sim, antes eu achava que não, mas depois que, com a atividade agora dos contratos, eu percebo que a gestora dos contratos atualmente, ela consegue passar essas informações pro pessoal que é fiscal, ela já deixa a par, diferente, da época quando entrei, (...). 4:25 ¶ 47
● Comunicação Equipe de fiscalização-Empresa	E5: É, e sem contar que a empresa falha bastante, mas tudo bem. Às vezes a gente manda uns 10 e-mails e eles devolvem 5 documentos, mas é isso aí. 5:24 ¶ 49 E8: (...) criando um canal, um grupo de comunicação no <i>Whatsapp</i> , a questão de não ser comunicação só verbal, mas de ser escrita, no e-mail, a questão também de perguntar, de ter esse contato com o funcionário terceirizado, não depender só da empresa (...) 8:33 ¶ 61
● Documentos entregues na designação	E2: A não, não recebi. 2:9 ¶ 33 E4: Só a portaria de designação mesmo. 4:14 ¶ 28
● Forma de comunicação de designação como fiscais	E1: Aqui no Campus, neste aqui, não teve uma questão de reunião, de convocação, de aviso prévio, alguma comunicação prévia. Não, já foi... eu soube que tava como fiscal um pouco depois, porque me informaram. Mas já tava com a designação já há bastante tempo que não recebi. Acho que eu vim receber uns três meses depois. (...) 1:8 ¶ 13

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

### 5.3.3 3<sup>a</sup> Categoria – Ausência de Recurso

A categoria menciona a ausência de recursos necessários para a realização da fiscalização e gestão de contratos, trata-se da falta ou insuficiência de recursos, podendo ser eles materiais, humanos ou tecnológicos, necessários para a execução adequada de uma atividade ou para o funcionamento eficiente de uma organização. Esses recursos são fundamentais para alcançar os objetivos propostos e desempenhar as tarefas com eficácia. Quando há "ausência de recurso" na organização, pode significar limitação na sua capacidade de realizar determinadas ações ou de atingir os resultados desejados.

Quadro 12: 3<sup>a</sup> Categoria – Ausência de Recurso e detalhamento.

Categorias 1 <sup>a</sup> Ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem
● Ausência de Recurso	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de Apoio</li> <li>● Falta de conhecimento técnico</li> <li>● Falta de manual de fiscalização</li> <li>● Falta de Recursos Humanos</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

**Falta de Apoio** – Essa categoria retrata a falta de apoio mencionada pelos entrevistados. Constatou-se que os entrevistados mencionaram a falta de apoio, tanto em relação a outros servidores em querer serem fiscais, quanto a falta de apoio da Direção-Geral. Mencionou-se que deve haver um incentivo, capacitar servidores para fiscalizar contratos, que é necessário realizar rodízio entre os fiscais para que todos possam atuar pelo menos alguma vez durante sua vida pública como fiscal, além disso também há a necessidade de promover reciclagem e atualização para os servidores.

E8 menciona a questão de falta de apoio na fiscalização pelas chefias imediatas dos terceirizados, que não há a colaboração dos chefes imediatos em fazer com que as regras estabelecidas em contrato, termo de referência e edital sejam cumpridas.

**Falta de conhecimento técnico** – É possível identificar que os entrevistados identificam a falta de conhecimento técnico relativo à legislação trabalhista e que essa é uma dificuldade observada por todos os entrevistados. Pode-se destacar da fala o E3 que menciona que a maioria dos fiscais “fica meio que perdido” sem os conhecimentos em contabilidade como questões de retenção de impostos na nota fiscais, além de análise de folha de pagamento, benefícios trabalhistas, convenção coletiva de trabalho. É uma informação importante pois essa documentação é muito técnica e traz diversos termos trabalhistas para o contrato, além de porcentagens e direitos que são diferentes da realidade do servidor público, como por exemplo, o fiscal administrativo verificar se todos os colaboradores terceirizados estão com o pagamento do FGTS (fundo de garantia do tempo de serviço) em dias, se é ou não feito descontos referentes à plano odontológico ou médico, se recebe ou não insalubridade, ou seja, termos que um servidor de cargo de nível técnico pode não ter familiaridade.

**Falta de manual de Fiscalização** – No âmbito da existência de um manual de fiscalização no IFAM CMDI, temos a situação de que a maioria dos fiscais afirma não existir um manual de fiscalização. Após buscas e pesquisas, a pesquisadora descobriu a existência de um manual de fiscalização do IFAM elaborado pela Reitoria, porém ao realizar o levantamento do nível de divulgação e conhecimento desse manual descobrimos que quase nenhum fiscal do CMDI sabe da existência desse manual, sendo mencionado apenas pelo E1 que fiz que ninguém sabe nem conhece e E3 que afirma que o manual está muito longe da realidade. Este manual atualmente está defasado, não possui data de criação, mas pode-se identificar que foi realizado anteriormente a IN 5/2017, e a data de menção mais recente constante é de 2015.

Essa categoria se relaciona com a categoria 1, que trata da comunicação, pois este manual poderia fazer parte de uma comunicação IFAM-Servidor, e de Servidor-Servidor, pois

no caso de remanejamento de servidores, seja por remoção ou exoneração ou aposentadoria, ainda haveria esse conhecimento escrito e formalizado dentro da instituição.

Todos os entrevistados afirmam que seria importante haver um manual, e que contar com os fluxos mapeados e detalhados facilitaria a realização dos trabalhos e diminuiria algumas das dificuldades mencionadas e que contar com fluxos mapeados e detalhados facilitaria a realização dos trabalhos necessários.

**Falta de Recursos Humanos** – Um ponto importante para ser levado em consideração é a falta de servidores disponíveis para realizar a fiscalização, podendo acarretar a sobrecarga de trabalho de outros fiscais.

Quadro 13: Categoria - Ausência de Recursos com trechos dos depoimentos para ilustrar.

Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem de Ausência de Recurso	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
● Falta de Apoio	E3: A maior dificuldade é o apoio da direção geral, é o apoio da direção geral, é o apoio dos outros servidores em querer ser fiscal também 3:42 ¶ 59
● Falta de conhecimento técnico	E3: (...)até a questão da retenção de impostos nas notas, que isso é muito importante, que a maioria dos fiscais, por não ter esse conhecimento em contabilidade, não sabem, não tem esse conhecimento e fica meio que perdido (...) 3:23 ¶ 33 E6: Eu creio que a minha dificuldade é por ter uma segurança maior, justamente, da legislação, do conhecimento técnico de verificação de conta vinculada, se está correto (...) 6:49 ¶ 39
● Falta de manual de Fiscalização	E5: Não, interno não. 5:40 ¶ 82 E6: Eu desconheço. Se existe, eu desconheço, mas para mim não foi passado." 6:41 ¶ 70
● <i>Falta de Mapeamento e detalhamento dos fluxos</i> ● <i>Falta de fluxos internos de Atividades</i>	E1: Olha, não tem, que eu... não tem. 1:34 ¶ 75 E9: Porque padronizaria a atuação dos fiscais, porque não corre o risco de ter cada fiscal agindo de uma forma, teria um fluxograma padrão para a instituição e seria mais fácil de replicar para outras pessoas. 9:41 ¶ 96
● Falta de Recursos Humanos	E8: (...) mas isso vem decorrente da estrutura do órgão, o déficit de servidores do órgão (...) 8:49 ¶ 79

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

#### 5.3.4 4<sup>a</sup> Categoria – Dificuldades da Fiscalização

Essa categoria retrata as dificuldades encontradas na execução da gestão/fiscalização dos contratos, faz menção aos obstáculos e desafios encontrados na tarefa de monitorar e controlar as atividades, operações ou comportamentos de pessoas, fornecedores, terceirizados e demais atribuições envolvidas, a fim de garantir que estejam em conformidade com as leis, regulamentos, instruções normativas e instrumentos licitatórios estabelecidos. Essas dificuldades podem surgir por diversos motivos, como da falta de recursos para a fiscalização, complexidade das atividades a serem realizadas, falta de cooperação/participação por parte dos

envolvidos, ou mesmo a existência de brechas ou lacunas na legislação que tornam a fiscalização desafiadora.

Quadro 14: 4<sup>a</sup> Categoria – Dificuldades da Fiscalização com detalhamento.

Categorias 1 <sup>a</sup> Ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem
● <b>Dificuldades na Fiscalização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Dificuldades Administrativas e Técnicas</li><li>● Dificuldades relacionadas à autoridade competente</li><li>● Dificuldades relacionadas ao ambiente de trabalho do fiscal</li><li>● Sem dificuldades na fiscalização</li></ul>

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

**Dificuldades Administrativas e Técnicas** – Essas dificuldades estão relacionadas aos fiscais quando estão executando a fiscalização, no decorrer do processo. A parte administrativa geralmente está atrelada ao envio da documentação fora do prazo pela empresa e à conta vinculada pois são atribuições mais voltadas aos fiscais administrativos. Porém verificar que o contrato está defasado ou problemas decorrentes de ações trabalhistas não é uma exclusividade do fiscal administrativo, podendo ser identificado pelo fiscal técnico também.

**Ações Trabalhistas** – Esse item é um item que traz muita insegurança para qualquer pessoa que assume uma fiscalização administrativa de contratos e foi evidenciada por 3 entrevistados especialmente esse ponto. Dos 10 entrevistados temos 2 que já responderam esse tipo de ações. E3 menciona contratos anteriores a sua entrada como diretora da DAP, tendo respondido diversos processos de vários serviços. E3 e E8 chegam a mencionar o mesmo item sobre a mesma empresa, pois esse processo foi no ano de 2021, onde atuaram a antiga Direção da DAP, a gestão atual que a pesquisadora é responsável e a fiscal administrativa. Neste caso citado pelas entrevistadas, o CMDI respondeu 8 processos trabalhistas até o momento da mencionada empresa, o CMDI precisou realizar o pagamento direto a esses colaboradores como medida de urgência a fim de não gerar um prejuízo maior aos envolvidos, ainda assim conseguiu responder e argumentar com documentos de fiscalização a defesa.

**Conta Vinculada** – Esta categoria permite verificar o grau de dificuldade que os fiscais possuem para lidar com a Conta Vinculada, instrumento que faz parte da fiscalização administrativa de contratos DEMO.

**Contratos Defasados** – Categoria que menciona contratos que atualmente não atendem mais a todas as necessidades, e isso é uma dificuldade na hora de fiscalizar pois o fiscal tem

que se atentar ao objeto do contrato e ao que foi estabelecido nele, se o contrato não atende às necessidades o fiscal se sente frustrado por saber que mesmo que realize suas atribuições a ferro e fogo, a necessidade não será sanada. Nessa questão entra o dever do fiscal em relatar ao gestor do contrato sobre essa inconsistência, que será relatada à autoridade superior para que tomem as medidas necessárias de realização de novo estudo para uma nova licitação que atenda de fato às novas necessidades.

**Envio da Documentação Fora do Prazo** - Essa dificuldade é um risco alto para a execução do contrato, tendo em vista que ela pode afetar diretamente a saúde da empresa. Não basta apenas a empresa prestar e executar o serviço com maestria, em contratos DEMO ela tem o dever também de comprovar tudo aquilo que está estabelecido em contrato, ela precisa entregar documentos de comprovação de pagamento de verbas trabalhistas, certidões regulares, contracheques, documentos de contratação, rescisão, nota fiscais de materiais fornecidos, dentre outros documentos.

A não apresentação dessa documentação também é falha contratual, e a não comprovação desses itens também podem acarretar glosa e retenção de valores na nota fiscal da empresa.

**Gestão de pessoas – Terceirizados** – Esta categoria menciona sobre a gestão dos terceirizados, mesmo não havendo subordinação entre os terceirizados e o órgão contratante, mesmo sem haver vínculo trabalhista entre os terceirizados e o órgão contratante. Há de se mencionar que mesmo que não haja legalmente esse vínculo, os terceirizados estão lotados no órgão e fazem parte da comunidade institucional direta ou indiretamente, não podendo simplesmente ser ignorados.

Muitas vezes por mais que os fiscais saibam que problemas que os terceirizados possam ter, devem ser tratados diretamente com o empregador, a empresa prestadora de serviços, eles acabam se sentindo frustrados quando não conseguem resolver algum tipo de impasse com o trabalhador, pois sabe-se que o terceirizado é a parte mais frágil da relação trabalhista e tende a sair prejudicado em conflitos com outros colaboradores, com servidores, alunos, ou até mesmo com a própria empresa.

Então o fiscal por vezes fica com impasse na atuação, ou é visto pelos terceirizados como “carrasco”, como um mero verificador do que está sendo realizado, com completa imparcialidade e frieza sobre as pessoas que ali trabalham, ou passa a ser uma espécie de “sindicato trabalhista” dentro do órgão, onde o terceirizado passa a ver que aquele fiscal ou gestor é o agente protetor dos seus direitos no órgão, ambas a situações são delicadas e

demandam do fiscal estudo e orientação sobre qual conduta deve ser tomada para ser mais preciso da sua atuação.

É uma régua em que uma ponta se tem a frieza estrita as palavras e na outra ponta uma espécie de advogado trabalhista. O fiscal tem que ponderar qual das ações é benéfica à administração pública e qual é legalmente aceita sem que seja perdida a proporcionalidade das ações.

**Dificuldades relacionadas à autoridade competente** – Essa categoria aborda os desafios enfrentados nos processos de gestão/fiscalização de contratos que estão diretamente vinculados à autoridade responsável por tomar decisões no órgão ou às autoridades responsáveis por acompanhar os terceirizados, além do fiscal, como chefes do departamento onde está lotado o terceirizado. Há falta de apoio dos demais servidores mencionados acima, quando os terceirizados são utilizados para função diversa daquela para que foram contratados, seja para exerceram atribuições a mais ou a menos, sendo relatada pela E8 como um caso prático que ocorreu no órgão.

**Dificuldades relacionadas ao ambiente de trabalho do fiscal** – Essa subcategoria se refere aos obstáculos e desafios enfrentados pelo fiscal em seu ambiente de trabalho enquanto executa suas atribuições de fiscalização. Além das subcategorias estabelecidas abaixo, essas dificuldades também fazem correlação à outras categorias como “ausência de recurso” e “comunicação”, pois são subcategorias que também afetam o ambiente de trabalho do fiscal.

**Insegurança dos Fiscais** – Foi observado tanto nas entrevistas quanto na observação direta que há uma dificuldade dos fiscais em estarem seguros nas suas ações e tomadas de decisão.

**Sobrecarga de Trabalho** – Esta categoria retrata a sobrecarga de trabalho relatada pelos fiscais. Então ao decorrer da pesquisa e do tempo laboral da pesquisadora, houve a distribuição dos contratos para outros servidores, a fim de fazer cumprir as determinações legais e tirar a sobrecarga de servidores que eram sempre alvos de serem fiscais de muitos contratos.

**Tempo para fiscalizar** – Como mencionado acima, uma questão levantada é justamente sobre que além das fiscalizações o servidor também tem outras atribuições do seu cargo a realizar. E5 menciona que é muita responsabilidade, muitos documentos e que demanda tempo a análise da documentação, e ainda pontua que as empresas não têm muita noção do tamanho do trabalho e não colaboram no envio das documentações e que as vezes para tentar organizar o trabalho da fiscalização, o fiscal precisa elaborar planilhas e instrumentos que deveriam ser feitos pela própria empresa e isso desgasta e toma tempo.

Quadro 15: Categoria - Dificuldades na fiscalização ilustrada com trechos das entrevistas.

Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem Dificuldades na Fiscalização / Categorias de 3 <sup>a</sup> Ordem	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Dificuldades Administrativas e Técnicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Ações trabalhistas</i></li> <li>● <i>Conta Vinculada</i></li> <li>● <i>Contratos defasados</i></li> <li>● <i>Envio da documentação fora do prazo pela empresa</i></li> </ul> </li> </ul>	<p>E3: Foi no ano de 2019 e 2020, foi o ano que eu mais respondi ação trabalhista, foi do contrato de vigilância, do contrato de limpeza e do contrato de apoio administrativo. Da vigilância, a empresa abandonou, o dono foi preso, (...) E a gente começou a pagar eles, porque a lei permite que a gente suspenda o pagamento diretamente para a empresa e passe a pagar diretamente para o terceirizado, nós fomos ao sindicato. O sindicato não deu apoio nenhum, não deu, a gente foi no Ministério Público e ninguém podia atender a gente. (...) 3:53 ¶ 73 – 75 em ENTREVISTA 3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Dificuldades Administrativas e Técnicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Gestão de pessoas - Terceirizados</i></li> </ul> </li> </ul>	<p>E8: Dificuldade? Pessoas. Porque apesar de ser terceirizado, eles não são robôs, (...) então o Ifam tem uma expectativa, a empresa que contrata tem uma expectativa, acontece que as pessoas elas são mutáveis, elas têm particularidades, individualidades, então dentro de um contrato, eles podem divergir, eles podem criar, ter uma cultura de conversa, coisas que dentro da rotina não cabem e que o fiscal ele não consegue, na sua totalidade, ele não consegue minar, ele não consegue mitigar, ele não consegue diminuir isso. (...) 8:34 ¶ 63 em ENTREVISTA 8</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Dificuldades relacionadas à autoridade competente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Critério de Seleção dos Fiscais</i></li> <li>● <i>Desvio de Função do Terceirizado</i></li> </ul> </li> </ul>	<p>E3: " Bom, esse sempre foi um grande problema no campus, que eu via, geralmente todos os servidores no geral, no campus e até os outros diretores anteriores, eles achavam que todo fiscal de contrato tinha que ser da diretoria administrativa, e não é, não é assim. Hoje a gente tem 15, 14 contratos, então a gente soma o que? 8, 9 pessoas dentro da diretoria, então é desumano, (...) eu fui uma das que bate muito na tecla, de que cada setor, cada diretoria, cada coordenação tinha que indicar servidor para fazer curso, para ser fiscal, porque a coordenação de administração da sede fica muito sobrecarregada, nós ficamos sobrecarregada, né?" 3:16 ¶ 26 em ENTREVISTA 3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Dificuldades relacionadas ao ambiente de trabalho do fiscal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Insegurança do fiscal</i></li> </ul> </li> </ul>	<p>E6: Eu creio que a minha dificuldade é por ter uma segurança maior, justamente, da legislação, do conhecimento técnico de verificação de conta vinculada, se está correto, porque é através desta planilha onde tem cálculos e nos vai dar valores, que às vezes eu não sei se aquilo é o correto que está sendo pago, 6:49 ¶ 39 em ENTREVISTA 6</p> <p>E8: então é a questão mais de legislação, a questão mesmo de regulamentar os casos omissos, outras melhorias já tem sido feitas, mas a questão dos casos omissos, isso traz muita insegurança jurídica para o fiscal. 8:41 ¶ 71 em ENTREVISTA 8</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Dificuldades relacionadas ao ambiente de trabalho do fiscal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Sobrecarga de trabalho</i></li> </ul> </li> </ul>	<p>E2: "Sim, assim no meu caso, eu considero é que tava sendo sobrecarregada nos contratos que fiscalizava. Então a gente acaba não dando conta, entendeu? Mas agora meio que melhorou um pouco, nesse sentido..." 2:26 ¶ 81 em ENTREVISTA 2.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Dificuldades relacionadas ao ambiente de trabalho do fiscal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Tempo para fiscalizar</i></li> </ul> </li> </ul>	<p>E9: "(...) Mas o principal problema é o tempo. A gente está fazendo o trabalho, tem que parar e ir lá. No caso, não tem horário fixo, né? Então, a questão mesmo é o tempo." 9:21 ¶ 49 em ENTREVISTA 9</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Sem dificuldades na fiscalização</b></li> </ul>	<p>E2: "O mais difícil? Hum... eu não tenho muita dificuldade..." 2:16 ¶ 53 em ENTREVISTA 2</p> <p>E10: " Como eu falei anteriormente, eu não considero ainda, né? Eu estou há seis meses, eu ainda não tenho algo que eu possa dizer assim, Ah, isso foi muito dificultoso, não (...)." 10:32 ¶ 58 em ENTREVISTA 10</p>

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

### 5.3.5 5<sup>a</sup> Categoria – Percepções-Sentimentos

A categoria relacionada a parte da está relacionada a como as pessoas interpretam e organizam as informações sensoriais provenientes do ambiente ao seu redor. A percepção é aquela utilizada para a compreensão do mundo ao nosso redor e é influenciada pela nossa história de vida, experiências anteriores, cultura, crenças e valores.

Em relação à parte voltada para sentimentos, por outro lado, referem-se às respostas emocionais que as pessoas experimentam em relação a eventos, situações ou estímulos específicos. Os sentimentos são reações subjetivas e internas que podem ser influenciadas por fatores emocionais, cognitivos e fisiológicos. Os sentimentos podem variar em intensidade e natureza, podendo incluir emoções como alegria, tristeza, raiva e outros.

Em resumo, a percepção foi utilizada para classificar a forma como os entrevistados interpretaram e compreenderam as informações sensoriais do ambiente ao nosso redor, enquanto os sentimentos foram utilizados para classificar respostas emocionais internas que experimentamos em relação a essas informações ou eventos. Ambos os aspectos são fundamentais para o funcionamento humano e influenciam nossa maneira de ver e interagir com o mundo.

Quadro 16: 5<sup>a</sup> Categoria – Percepções-Sentimentos e detalhamento.

Categorias 1 <sup>a</sup> Ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem
• Percepção/Sentimentos	• Percepções • Sentimentos

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

**Percepção** – Essa categoria retrata as categorias de 3<sup>a</sup> ordem utilizadas para assuntos relacionados as percepções dos entrevistados relativos a pontos da entrevista, conforme abaixo:

Atividades – Através desta categoria, podemos observar que cada pessoa conclui um sentimento de grau de importância e dificuldade diferente das outras. Para uma pessoa o importante é o relatório, o escrito, para outra o importante é acompanhar de perto de foi feito ou não, para outras o processo global é importante, por isso é necessário que haja uma gestão e coordenação dessas percepções, para que haja um alinhamento das percepções e que as pessoas sejam instruídas e orientadas para o que de fato deve ser feito e o que de fato deve ser prioridade.

**Sentimentos** – Essa categoria engloba as categorias de 3<sup>a</sup> ordem utilizadas para assuntos relacionados aos sentimentos dos entrevistados relativos a pontos da entrevista. Alguns entrevistados aproveitaram a entrevista para compartilhar relatos além da fiscalização, como E7 que menciona um fato que ocorreu fora dos limites de fiscalização de contratos, porém que

impactou de uma forma relevante em consideração a sua motivação, pois não houve apoio ou resposta a uma situação grave de desrespeito ocorrida com o entrevistado. Sobre os colegas, através dessa categoria conseguimos ter um termômetro de como cada fiscal enxerga os colegas que realizam a fiscalização.

Quadro 17: Categoria – Sentimentos/percepções ilustrada com trechos dos depoimentos.

Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem Percepção / Sentimentos / Categorias 3 <sup>a</sup> Ordem	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
● Percepções ● Atividade mais difícil	E7: "Então, você sabe trabalhar com pessoas, é muito difícil, entendeu? (...) " 7:19 ¶ 45 em ENTREVISTA 7
● Percepções ● Atividade mais importante	E2: "São as questões de trabalhistas, verificar pagamento, questão da FGTS, né? Os benefícios dos trabalhadores, né? Cesta básica, a gente tem muita dor de cabeça, né?" 2:17 ¶ 55 em ENTREVISTA 2
● Sentimentos ● Relato pessoal	E7: "E até hoje (...) a própria direção não tomou a decisão de que fazer com o agressor que estava em estágio probatório. Isso me tirou, assim vamos dizer, o instinto de trabalhar, com mais afinco. A gente ficou um pouco desmotivado. Porque não houve aquele feedback no respeito, né?" 7:39 ¶ 89 em ENTREVISTA 7
● Sentimentos ● Sobre colegas de fiscalização	E2: "Depende de cada fiscal, né? Alguns que estão começando precisam desse auxílio, mas o mais antigo já tem uma experiência, eu acredito que não." 2:18 ¶ 59 em ENTREVISTA 2
● Sentimentos ● Sobre trabalho da fiscalização	E10: "então isso de fiscalizar o serviço que é feito no meu setor, para mim não é nada a mais, é até agraga o ambiente que eu trabalho." 10:12 ¶ 24 em ENTREVISTA 10
● Sentimentos ● Sobre a responsabilização do Fiscal	E4: "é o teu que tá na reta, né, como diz, né?" 4:33 ¶ 63 em ENTREVISTA 4 E5: "(...) é muita responsabilidade, são muitos documentos para verificar e às vezes assim demanda bastante tempo e às vezes as empresas até não tem muita noção (...). Lógico que não é todas as vezes, mas tem momentos que exige-se muito mais." 5:38 ¶ 76 em ENTREVISTA 5

Fonte: elaborado pela autora.

### 5.3.6 6<sup>a</sup> Categoria – Modo de Operação Atual

Essa categoria faz um paralelo sobre como eram realizadas as atividades antes de 2020 e posterior a 2020, com a nova gestão do núcleo de contrato atual. Refere-se à forma ou ao método pelo qual o CMDI está operando no presente momento. É uma descrição da maneira como as atividades, processos ou procedimentos estão sendo realizados no momento atual, refletindo a situação e as práticas vigentes na visão dos entrevistados. Houve um paralelo mais abrangente sobre o método de operação anterior no tópico a parte de “Histórico dos Contratos” acima.

Quadro 18: 6<sup>a</sup> Categoria – Modo de Operação Atual.

Categorias 1 <sup>a</sup> Ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem
● Modo Operação Atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelo de Relatório</li> <li>● Réplica das Atividades</li> <li>● Reunião inicial para início dos trabalhos</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

**Modelo de Relatório** – Quando perguntado aos fiscais sobre se existe modelo de relatório de fiscalização padronizado entre os fiscais há uma divergência de respostas e novamente temos o “conflito de geração” entre os fiscais, pois os que foram designados anteriormente a 2020 mencionam que não tem. E1 menciona que não tem um da instituição no geral. E2 e E4 destacam que hoje há um relatório de fiscalização técnica e administrativa, que antes não tinha, só enviava a nota para pagamento, mas que hoje há uma documentação a seguir.

Informamos que a pesquisadora implementou um modelo padrão para relatórios dos fiscais no CMDI, é um modelo simples, porém está sendo utilizado pelos fiscais atualmente. E8 exemplifica falando que existe esse modelo e que os fiscais colocam as informações necessárias realizando as melhorias ou retirando conforme necessário.

**Replica de Atividades** – Sobre replicar as atividades que eram feitas anteriormente a sua entrada na fiscalização também não houve um alinhamento de respostas e isso se dá por cada contrato ter uma especificidade diferente, por antes os contratos serem concentrados em poucas pessoas e também por não haver a distinção clara entre o Gestor de contratos, fiscal técnico e fiscal administrativo. E1 quando foi designada posteriormente a 2020, já recebeu um modelo de relatório a ser seguido. E2 era fiscal antes de 2020, então não existia um modelo, agora nas designações posteriores a 2020 recebe um modelo de relatório, orientações diferentes. E4 enfatiza que “na sua época” não existia fluxo, então fazia o que era feito na época, “ver se tava tudo certo e pronto, morreu”. E5 menciona que pegou desde o início e não teve anterior, na realidade a entrevistada recebeu os modelos de relatório padrões existentes, o que não existia era um histórico de como realizar as verificações necessárias como Vale transporte, Vale alimentação, orientações mais específicas. E8 foi um caso parecido com E5, só que com essa fiscal realmente não havia influência de nenhum fiscal, pois foi a primeira fiscalização de contrato DEMO detalhada da pesquisadora após entrar no órgão. Os demais comentam que replicam e outros que realizaram melhorias ao decorrer do processo.

**Reunião inicial para início dos trabalhos** – Essa categoria segue o padrão das outras 2 acima em relação ao “conflito de geração dos fiscais”, conforme resposta pela E2, antes não havia, mas atualmente sim. E3 menciona que atualmente é realizada essa reunião inicial, e todos os entrevistados, a exceção de E1 afirmaram que houve reunião inicial de fiscalização. E1 afirma que não houve pois quando foi indicada a pesquisadora ainda estava estudando os métodos e o que deveria realizar para implementar a IN 05/2017 e formas de gerenciar e coordenar melhor os contratos e fiscais.

Quadro 19: 6ª Categoria - Modo de Operação Atual com trechos dos depoimentos para ilustrar.

Categorias de 2ª Ordem Modo Operação Atual	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
• <b>Modelo de Relatório</b>	E1: " Não, não. Não tem.Da instituição, né?" 1:36 ¶ 81 em ENTREVISTA 1 E2: "Antes não. Antes não tinha relatório. Só enviava a nota para pagamento... Só. Hoje em dia tem que ter uma documentação, né?" 2:31 ¶ 90 em ENTREVISTA 2
• <b>Replica de Atividades</b>	E6: "Eu replico o que me foi passado, tanto no modelo de relatório administrativo, como também a verificação da planilha de conta vinculada.
• <b>Reunião inicial para início dos trabalhos</b>	E2: " Ah, tá, então antes não, não havia. Agora atualmente sim. Por exemplo, esse da refrigeração a gente fez uma reunião, né? Esse contrato atual de refrigeração." 2:11 ¶ 41 em ENTREVISTA 2 E7: "Sim, sim, houve sim." 7:13 ¶ 32 em ENTREVISTA 7

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

### 5.3.7 7ª Categoria – Pontos Positivos da Gestão Atual

Ao decorrer das entrevistas foi possível identificar alguns pontos positivos e aspectos favoráveis identificados pelos entrevistados, o objetivo da entrevista inicial era identificar como eram realizadas as atribuições e atividades anteriormente, porém ao responderam às perguntas, alguns dos entrevistados fizeram ponderações e reflexões de como eram feitas as atividades anteriormente e como são feitas atualmente. Tornou-se necessário criar esta categoria a parte, pois por mais que não tenha sido o objetivo inicial da entrevista, é importante apontar os resultados apontados pelos entrevistados quanto a melhoria e pontos fortes da gestão.

Esses pontos positivos podem ser usados como base para reforçar boas práticas e tomar decisões visando ao desenvolvimento e fortalecimento contínuo da organização. É importante lembrar que uma análise abrangente deve considerar também as áreas de melhoria além dos desafios a serem superados para uma gestão ainda mais efetiva. Assim, foram identificados as categorias e subcategorias abaixo:

Quadro 20: 7ª Categoria - Pontos Positivos da Gestão Atual e detalhamento.

Categorias 1ª Ordem	Categorias de 2ª Ordem
• <b>Pontos Positivos da Gestão Atual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade da Gestão</li> <li>• Fiscalização Efetiva</li> <li>• Realização de Fluxos e modelos</li> <li>• Realizar a divisão da fiscalização</li> <li>• Reuniões frequentes</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

**Disponibilidade da Gestão** – Categoria verifica a disponibilidade da gestão para orientar e passar informações.

**Fiscalização Efetiva** – Essa categoria demonstra a importância da fiscalização efetiva real no caso concreto, corroborando a necessidade de seguir os protocolos da IN 05/2017, realização da retenção da conta vinculada e de se fazer os relatórios conforme determina as orientações e as leis.

**Realização de Fluxos e modelos** – Essa categoria verifica a existência de fluxos e modelos existentes. Observou-se que a maioria fala que existem fluxos, e identificou-se que esses fluxos mencionados são um esboço realizado pela pesquisadora de um fluxograma simples, pois foi identificado que não havia nenhum documento ou instrumento que os fiscais e a empresa pudessem visualizar para entender os trâmites de processo de pagamento e fiscalização, então criou-se um fluxograma vertical simples, com os trâmites básicos para seguir a IN nº 5/2017. Pode-se observar que o fluxograma foi bem aceito visualmente pelos fiscais e pelas empresas, tendo em vista ser um modelo simples e de fácil visualização.

Embora as normas e legislações estabeleçam que os mapeamentos devam ser realizados através de mapeamento PMBOK (BPM), a pesquisadora optou por realizar fluxos mais simples e de fácil assimilação tendo em vista que estava buscando um instrumento útil e eficiente para que a mensagem fosse repassada e entendida. Por vezes o “PMOK” a primeira vista não é de fácil compreensão, sendo necessário certo conhecimento prévio da ferramenta, assim como maturidade dos servidores para compreenderem o mapeamento do determinado processo.

Como quando a pesquisadora chegou não havia nenhum modelo de relatório, *check list*, padronização de relatórios, nem uma introdução sobre os procedimentos necessários a serem seguidos para realizar o processo de pagamento dos contratos DEMO, optou-se por realizar o modelo mais simples de fluxograma, e de acordo com a observação direta realizada, pode-se concluir que os fluxogramas mais simples foram bem aceitos e estão atingindo o objetivo, que é fazer com que os fiscais compreendam o que precisa ser feito, e esse conhecimento está escrito e sendo disseminado na instituição.

O próximo passo após essa implementação de um fluxo mais simples, pode ser a realização do mapeamento de processos mais robusto e maduro, de forma mais formal e adequada ao que é solicitado pela legislação. Pois a simples elaboração de fluxogramas robustos e complexos não é a garantia de que vai haver melhora nos processos. Se o usuário daquele fluxograma não consegue compreender o fluxo das atividades nem o que ele significa, é um instrumento sem utilidade, será mais um instrumento feito deixado colado na parede sem efetividade e melhora nos processos, que é o objetivo principal.

**Realizar a divisão da fiscalização** – Essa categoria destaca um ponto positivo que é a divisão das fiscalizações. Essa divisão já existia pela IN 05/2017, porém ainda não tinha sido

colocado em prática na integralidade no CMDI. Então além da separação entre Fiscalização Administrativa e Técnica, também houve a divisão dos fiscais técnicos por setores, como ocorre hoje no contrato de Refrigeração e Limpeza.

**Reuniões frequentes** – Esta categoria reúne um ponto citado tanto em melhoria quanto em soluções de melhorias. Hoje é realizado no CMDI reuniões iniciais com a empresa, com os fiscais, com os terceirizados, de acordo com a necessidade e a prioridade estabelecida, era uma ação que não era realizada anteriormente pelos outros gestores do núcleo de contratos.

Quadro 21: 7<sup>a</sup> Categoria - Pontos Positivos da Gestão Atual com trechos dos depoimentos para ilustrar.

Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem Pontos Positivos da Gestão Atual	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
● <b>Disponibilidade da Gestão</b>	E6: "Agora, em relação ao novo contrato, a gente apenas pegou instruções da coordenação, né, de contratos, orientações da chefe do departamento da época," 6:20 ¶ 35 em ENTREVISTA 6
● <b>Fiscalização Efetiva</b>	E3: " (...) até um exemplo muito nítido foi o nosso último contrato de apoio administrativo que deu o mesmo problema, só que como a gente já estava mais esperto, a gente já estava mais por dentro da IN, a gente seguiu todos os protocolos, todos os procedimentos que a IN nos permitia fazer, e hoje a gente tem um valor significativo de conta vinculada, que dá para pagar todas as revisões e ainda sobrar e ainda tem, se eu não me engano, acho que ainda tem um resquício de saldo de nota fiscal. Então se a gente não tivesse conhecimento da IN 05, se a gente não tivesse aplicado todos os procedimentos e um pouquinho mais da nossa experiência que a gente tem na época, a gente estaria com sérios problemas." 3:56 ¶ 79 em ENTREVISTA 3
● <b>Realização de Fluxos e modelos</b>	E3: "Hoje existe, né? No CMDI, no núcleo de contratos, hoje existe, porque como eu falei, quando você entrou, eu até tinha essa vontade de fazer isso, comecei, mas não consegui terminar. Hoje existe sim, tem o fluxo, tem os modelinhos, tem o modelo de relatório administrativo, do fiscal, tem o checklist, tem tudinho." 3:45 ¶ 61 em ENTREVISTA 3
● <b>Realizar a divisão da fiscalização</b>	E10: "Que eu acho, inclusive, que foi uma postura muito boa, essa de dividir, porque aí não sobrecarrega alguém E facilita o trabalho, né? Da questão da fiscalização." 10:28 ¶ 52 em ENTREVISTA 10
● <b>Reuniões frequentes</b>	E3: "Houve, houve sim, até porque isso é uma coisa que eu, particularmente, sempre quis (...) toda vez que um contrato inicia, ou quando termina, ou sempre quando surge algum problema, ou alguma coisa mesmo seria dentro desse contrato, do contrato, a gente sempre fez reunião (...)" 3:14 ¶ 24 em ENTREVISTA 3

Fonte: elaborado pela autora.

### 5.3.8 8<sup>a</sup> Categoria – Sugestões de Melhorias

Essa categoria retrata as indicações de soluções de melhorias mencionadas pelos entrevistados, durante a entrevista, as sugestões de melhorias foram agrupadas por verbos como 2<sup>a</sup> Ordem, e de maneira mais detalhada como 3<sup>a</sup> Ordem, conforme abaixo:

Quadro 22: 8<sup>a</sup> Categoria – Sugestão de melhorias e detalhamento.

Categorias 1 <sup>a</sup> Ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem
● Sugestões de Melhorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criar</li> <li>● Incentivar</li> <li>● Ofertar</li> <li>● Realizar</li> <li>● Estudar</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

**Criar** – Essa categoria retrata sugestões de melhorias mencionada pelos entrevistados que envolvam “Criar”. Dentre essas soluções estão a criação de manual padronizado, de um canal de comunicação via internet, de condições favoráveis de trabalho dos terceirizados e de criação de grupos online de fiscalização. Algumas dessas sugestões já estão em implementadas ou em fase de experiência pela pesquisadora no núcleo de contratos, como por exemplo, canal de comunicação via internet, onde já é estabelecido o meio oficial de comunicação com a empresa, o e-mail institucional, tanto entre o núcleo de contratos e a empresa como a empresa e o fiscal.

Os grupos online criados são apenas entre os fiscais e a gestora dos contratos e tem-se observado que funciona, a comunicação entre os fiscais ficou mais clara e em contratos onde há fiscal setoriais a comunicação ficou mais transparente, os fiscais técnicos conseguem acompanhar o que acontece na fiscalização administrativa e recebe as mesmas orientações sobre os andamentos de contrato e pagamentos em geral. Nesse sentido relatamos um grupo em específico em que temos dificuldade de comunicação, a gestora costuma falar e não obter resposta, o que pode ser gerado por conta de conflitos envolvendo a parte dos fiscais de contratos. Embora tenha esse grupo em específico em que não seja tão proveitosa, os demais têm mostrado eficiência na comunicação entre os fiscais.

O Manual padronizado é uma das sugestões mais discorridas sobre os entrevistados, pode-se chegar à conclusão que todos concordam com a criação/elaboração de um manual padronizado sobre gestão e fiscalização de contratos. A solução de criar um manual padronizado partiu tanto de uma pergunta direta elaborada, quanto de uma pergunta aberta sobre soluções de melhorias. Os motivos para realização do manual estão correlacionados com a categoria “Falta de Manual de Fiscalização” em “Ausência de Recurso”.

Condições favoráveis de trabalho dos terceirizados – Essa solução de melhoria em específico é um pouco mais delicada, tendo em vista a rígida legislação que envolvem os contratos e a necessidade de imparcialidade para lidar com o contrato em específico. Porém dentre essas condições, pode-se citar inclusive a fiscalização efetiva por parte do órgão contratante, estando de olho na CCT de cada envolvido, cobrando os direitos que lhe são

assistidos, a não omissão quando verificar irregularidades da empresa com os terceirizados. Além disso, no próprio órgão, disponibilizar um local adequado para guarda de seus pertences, disponibilidade de local adequado de descanso, e ações correlacionadas também se encaixariam nesse sentido. Porém nem sempre o fiscal tem poder sobre as escolhas de alocação desse tipo de recurso, ficando a cargo da autoridade competente do órgão que por vezes não compreendem a importante geral de criar condições favoráveis aos terceirizados.

Quando o assunto envolve os terceirizados deve-se tomar cuidado para que não haja uma visão romantizada dos problemas e isso prejudique a visão do gestor e fiscal de contrato. Deve-se sempre prezar pelos direitos dos empregados mediante a empresa, porém é necessário estar atento que o terceirizado não é servidor público estável em sentido estrito da palavra, ele faz parte do órgão e executa um serviço indireto para a administração, porém não há vínculo trabalhista e empregatício. O gestor e fiscal devem agir conforme o código de ética do servidor público, conforme as leis e instruções normativas sempre pautadas no princípio da legalidade, prezar pelo lado humano, mas sem esquecer que o vínculo trabalhista é do terceirizado com a empresa. A administração pública não pode realizar ingerências sobre a empresa, devendo o gestor e fiscal se atentar ao seu papel de fiscalização de contrato e nos casos necessários acionar os órgãos e as autoridades necessárias para a resolução de problemas.

**Incentivar** – Essa categoria retrata sugestões de melhorias mencionada pelos entrevistados que envolvam “Incentivar”. Nesse sentido temos as indicações de incentivar outros servidores a serem fiscais e incentivar a inclusão dos terceirizados no órgão. A questão de incentivar outros servidores a serem fiscais está relacionada a gestão de contratos, porém estritamente relacionada com a Autoridade competente para designação, pois há mudanças que só ocorrem mediante uma quebra de ciclo, se todas as indicações apenas recaem em cima de um ou dois servidores, isso gera sobrecarga e frustração nos servidores que apenas recebem mais trabalho sem nenhum benefício aparente.

Quando se fala em incentivar a outros servidores não se fala apenas em incentivos financeiros, há outros modos de incentivar servidores a serem fiscais, por exemplo, ofertando capacitação adequada, antes de realizar a designação de fiscalização, chamar o servidor para explicar a importância do seu trabalho para aquele contrato e explicar a realidade do órgão em relação a sobrecarga de trabalho de outros servidores, ofertar teletrabalho para os servidores que aceitarem serem fiscais de contratos complexos como os DEMO.

Sabe-se que a administração pública, hoje, não possui recursos financeiros para ofertar gratificação para todos os fiscais de contratos que existem. Porém, temos observado diretamente no CMDI que quando há um contato prévio a indicação do servidor a fiscalização, a recusa e a

negação desse trabalho tem sido menor. Quando a pesquisadora entrou no órgão existiam apenas 7 fiscais de contratos, hoje, o CMDI possui 19 fiscais de contratos com 13 contratos firmados no campus. Ainda faltam fiscais, principalmente fiscais técnicos, mas em relação ao que tínhamos antes houve um grande avanço em termos de números. A estratégia utilizada é tentar sempre um contato prévio com os fiscais, ou contato prévio do seu superior imediato antes de realizar a designação formal, pois a surpresa de uma designação entre os servidores não é bem recebida, por vezes sendo enfrentada como um afronto.

Então por mais que o servidor não goste muito à primeira vista do contato, da indicação, quando ele começa a ter um contato com os demais fiscais, com o gestor de contratos, e entender que sua função é importante para instituição e não para fins pessoais ou de natureza política dentro do órgão, ele tende a ajudar, mesmo sabendo que financeiramente não haverá um retorno. Sabe-se que o servidor não pode se recusar a ser fiscal de contrato, é o que a lei determina, mas entre o que a lei determina e a realidade vivenciada por cada órgão é um longo caminho, pois mesmo que não possa recusar, ele pode não efetivar uma boa fiscalização, pode negar de maneira silenciosa e acabar dando mais trabalho do que ajudando de fato, e por mais que possa ser penalizado por tudo isso, ainda sabemos que é outro trabalho conseguir comprovar essas condutas.

Em resumo, a fim de evitar todo esse conflito, possíveis processos custosos e morosos da administração pública, evitando retrabalho e visando atingir o objetivo de maneira efetiva, o incentivo a fiscalização é o melhor caminho.

**Ofertar** – Essa categoria retrata sugestões de melhorias mencionada pelos entrevistados que envolvam “Ofertar”. Seguindo a linha de raciocínio das sugestões de melhorias realizadas pelos fiscais temos a oferta de apoio necessário para dirimir dúvidas e oferta de capacitação e treinamento.

Na categoria de ofertar apoio necessário para dirimir dúvidas, é mencionado que os fiscais precisa ter apoio par tirar suas dúvidas, nesse sentido temos o núcleo de contratos, que é o núcleo responsável por coordenar e gerenciar os contratos do CMDI. Porém, esse núcleo também detém limitações, e necessitaria de um suporte para dirimir suas dúvidas. O Ifam conta com uma procuradoria federal que recebe processos com dúvidas sobre questões administrativas, porém para realizar consultas é necessário instruir um processo, realizar um ofício explicando toda a questão em detalhes, enviar para procuradoria, aguardar 2 a 3 semanas para retorno da demanda. É um processo bem formal e moroso para tirar às vezes dúvidas simples. Se houvesse um canal no WhatsApp que pudessem ser retiradas dúvidas mais diretas,

concretas e de baixa complexidade, isso traria maior segurança para o fiscal e gestores, pois mesmos dúvidas de baixa complexidade você não encontra disponível em fácil acesso.

Em relação a ofertar capacitação e treinamento, sem dúvidas, em termos de respostas dos entrevistados, esse é o item mais mencionado em conjunto com a criação de um manual de gestão e fiscalização de contratos. Se fosse uma entrevista de natureza quantitativa esse estaria entre os maiores percentuais.

Sobre essa sugestão E3 menciona que na sua visão a melhoria seria a realização de um *In company* para os servidores do órgão, E3 destaca a importância de capacitação e reciclagem, e está relacionado a resposta dos entrevistados que não possuem curso ou que fizeram há anos atrás.

Nesse sentido, a pesquisadora informa que foi realizado no campus nos dias 20 a 23 de junho de 2023, um curso de capacitação de planejamento de contratações e gestão e fiscalização de contratos baseados na nova lei de licitações e contratos, 14.133/2021.

A pesquisadora fomentou para que o curso fosse elaborado, estando presente como presidente da comissão de planejamento do curso, tendo realizado os instrumentos técnicos e procedimentos administrativos necessários à realização do curso. A pesquisadora entrou em contato com outros campi para verificar o interesse de participação dos demais, porém apenas o Campus Manaus Zona Leste (CMZL) manifestou vontade em realizar em conjunto, assim, os recursos financeiros foram divididos entre o Ifam CMDI e o CMZL.

Após a elaboração de todo procedimento licitatório para contratação, foi realizada a assinatura do contrato, no curso foram capacitados 80 servidores do Ifam, tendo tido participação dos servidores do CMDI, CMZL, CMC, campi do interior e Reitoria.

O curso foi valioso tendo em vista o quantitativo de servidores que são fiscais atualmente no CMDI e não possuíam treinamento nem capacitação formal para executar suas funções e a necessidade futura de expandir e dividir outras gestões e fiscalizações de contratos. Foi considerado a realização de um *In company* pela quantidade de servidores que eram fiscais e não possuíam curso de fiscalização, e os que tinham mas estavam desatualizados.

O curso foi ofertado no CMDI e houve uma convocação geral realizada pelo Diretor-Geral para que todos os servidores do CMDI que estivessem na lista comparecessem ao treinamento, sendo naqueles dias essas as atividades que deveriam ser realizadas pelos servidores. Junto a isso, a pesquisadora no grupo dos fiscais, como mencionado acima, já havia informado previamente qual seriam as datas dos cursos para que os fiscais se programassem para participar. Essa medida foi necessária pois muitos servidores querem se esquivar da

capacitação, pois se eles não detêm capacitação formal é mais fácil para se esquivar e justificar uma recusa formal à uma designação.

Quadro 23: Necessidades de treinamento de fiscais em 2023 e número de fiscais antes e depois de 2020.

Fiscais Com Treinamento Em 2019			Número De Pessoas Atuando Como Fiscais		Necessidade Treinamento 2023		
Pessoas Capacitadas 2019	Atuaram Como Fiscal Antes 2020	Atuaram Como Fiscal Após 2020	Pessoas Como Fiscal 2019	Pessoas Como Fiscal 2020	Pessoas Atuando Na Fiscalização 2023	Fiscais 2023 Com Curso De 2019	Fiscais 2023 Sem Curso Algum
15	2	6	7	10	19	7	12
100%	13,33%	40,00%			100,00%	36,84%	63,16%

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Por mais que os contratos do órgão ainda sejam regidos pela lei 8.666/93, a Nova Lei detém grande influência da IN 05/2017 e demais normativos que aproximam as atividades, havendo também a IN nº 98/2022, onde fica autorizada a aplicação da IN nº 5/2017 no que couber para a realização dos processos de licitação e de contratação direta de serviços de que dispõe a Lei nº 14.133/2021. Fato esse que demonstra que o projeto da pesquisadora não perdeu o objeto com a vigência da nova Lei 14.133/2021. Além disso, há também a necessidade de o órgão capacitar anteriormente os servidores para quando houver a demanda efetiva.

Além da capacitação para gestores e fiscais de contrato, também houve a capacitação para Planejamento de Compras da Nova Lei 14.133/21. O prazo para utilização da antiga lei de licitações se encerra dia 29 de dezembro de 2023, conforme medida provisória (MP) 1.167/2023, sendo necessário a partir desta data a utilização da nova Lei de Licitações. Comprovando assim a necessidade de que os servidores públicos das unidades demandantes tenham essa capacitação para conseguirem suprir suas necessidades relativas a compras e planejamentos necessários.

Esse curso de planejamento de compras está intimamente ligado a gestão e fiscalização de contratos, primeiro porque os fiscais de contratos devem ser indicados na fase de preparação da licitação, segundo porque é importante que o fiscal de contratos participe da equipe de planejamento da próxima contratação do serviço que é fiscal, pois ele melhor que ninguém sabe quais são as especificidades do contrato, podendo realizar ajustes e melhorias nos termos de referências, sanando possíveis erros que aconteceram no contrato anterior. Terceiro porque as

unidades demandantes e autoridades responsáveis precisam entender a necessidade de gestão e fiscalização de contratos que nasce no planejamento da contratação.

Esse entendimento poderá ser revertido no futuro em apoio e amadurecimento na designação de novos fiscais, um maior apoio ao núcleo de contratos, ao entendimento da importância da fiscalização do serviço como um todo.

**Realizar** – Essa categoria retrata sugestões de melhorias mencionada pelos entrevistados que envolvam “Realizar”. A resposta de solução de melhorias realizadas pelos fiscais que entram no campo da ação da realização é a cobrança da presença do preposto, que está ligada a fiscalização em si, que no momento que identifica a falta desse item, deve ser cobrada e solicitada a correção pela empresa.

Em relação ao rodízio de fiscalização, no momento atual do CMDI o núcleo de contratos está buscando ainda alcançar outros servidores para somar e realizar as fiscalizações que ainda estão em falta ou buscando tirar a sobrecarga de alguns fiscais. O que já pode ser considerado um rodízio de fiscalização segundo E3, que menciona que seria interessante haver um rodízio “para que todos passem, pelo menos uma vez na vida, cada um dos servidores seja fiscal”.

A ideia é que quando o núcleo de contratos atingir maturidade necessária, e quando estiverem supridos os quantitativos de fiscais necessários aos contratos atuais, que seja realizado de fato um rodízio entre os fiscais e novos servidores, além do rodízio entre os tipos de fiscais, passando técnicos para administrativos e vice-versa.

Nesse sentido de rodízio de fiscalização, ainda temos a divisão das funções de fiscalização, o núcleo de contratos atualmente conseguiu estabelecer a divisão das função de fiscalização entre os fiscais, hoje é mais claro distinguir pelos próprios fiscais o que é fiscal técnico, administrativo, setorial. Percebe-se inclusive nas respostas dos entrevistados na categoria “Conhecimento sobre as atribuições/fluxos como fiscal”.

Ainda não existe uma divisão clara sobre gestão e fiscalização. Atualmente no CMDI a pesquisadora lotada no núcleo de contratos possui a gestão de 13 contratos. Tem-se a ideia de que o núcleo de contratos deve ser o gestor de todos os contratos, não fica claro se por uma falta de conhecimento técnico das autoridades competentes ou se por opção administrativa. Porém o ideal seria que essa gestão fosse realocada para outros servidores como é a fiscalização. Pois acaba que o núcleo de contratos acaba atuando como coordenação de contratos mais gestor de todos os contratos do campus, sendo apenas uma servidora para realizar as 2 atividades. Sabe-se que nos outros campi do Ifam essa gestão de contratos já é descentralizada.

Realizar Reunião entre os fiscais do órgão, essa categoria de 3<sup>a</sup> ordem que menciona a sugestão de melhoria em específico é interessante pois não estava na lista que a pesquisadora

imaginou ao decorrer na pesquisa e chega ser um ponto positivo para o clima entre os fiscais no geral. Foi sugerido por E6 e E10 um encontro com todos os fiscais, para que fosse realizado troca de experiência e relatos.

É interessante pois demonstra que alguns fiscais possuem a preocupação em realizar troca de conhecimento e estariam abertos a realizar encontros presenciais para interagir e aprenderem sobre o assunto. A pesquisadora tinha pensado em realizar a exposição do produto tecnológico deste projeto para os fiscais, porém tinha receio de como seria recebido esse convite, tendo em vista que seria uma forma de capacitação informal no órgão, porém essa abertura facilita a elaboração de um encontro maior com todos os fiscais com essa finalidade de atualização e troca de conhecimento.

**Estudar** – Essa categoria retrata sugestões de melhorias mencionada pelos entrevistados que envolvam “Estudar”. Essa categoria se encaixa na parte mais prática de fiscalização, como o estudo de viabilidade para sugestão de utilização de serviço de armazenamento em nuvem, esse modo de comunicação e troca de arquivos com a empresa é interessante pois há uma troca em momento real, a fiscalização sobe uma planilha ou coloca orientações que podem ser preenchidas pela empresa em tempo real.

A regulamentação de casos omissos também entra como sugestão para ser elaborada no futuro, no manual que será elaborado neste projeto será abordado os trâmites formais e necessários para andamento da gestão e fiscalização de contratos públicos na administração pública em geral, manual que carece no CMDI, não haverá tempo hábil para elaboração e regulamentação de todos os tipos de casos omissos que possam vir ocorrer ao decorrer dos anos de fiscalização, esses casos geralmente envolvem uma comissão técnica mais específica, porém nada impede que seja criado um anexo ou apêndice ao manual com essas atualizações, ou que os casos sejam regulamentados através de portaria pela Direção-Geral.

Quadro 24: 8<sup>a</sup> Categoria - Sugestões e melhorias com trechos dos depoimentos para ilustrar.

Categorias de 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> Ordem Sugestões e Melhorias	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Criar</b><ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Criar manual padronizado</i></li></ul></li></ul>	E6: "Eu creio que talvez acho a necessidade sim de fazer um manual de padronização de instruções com modelos, como foi mencionado, tem que ser padronizado, um modelo de relatório administrativo, de relatório técnico, dependendo, claro, dos contratos, quando couber planilhas de contas vinculadas, também devem ser todas padronizadas, desconheço se são, creio que sejam (...)" 6:45 ¶ 78 em ENTREVISTA 6
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Criar</b><ul style="list-style-type: none"><li>● Criar Canal de comunicação via internet</li><li>● Criar grupos online de fiscalização</li></ul></li></ul>	E8: "eu mesmo fui fazendo as melhorias conforme a orientação do órgão superior, da gestão de contrato, departamento de administração (...) criando um canal, um grupo de comunicação no Whatsapp, a questão de não ser comunicação só verbal, mas de ser escrita, no e-mail, a questão também de perguntar, de ter esse contato com o funcionário terceirizado, não depender só da empresa, essas melhorias, a questão de preposto também, que eu não via que era uma coisa que se cobrasse muito, e aí conforme as consultas, é

Categorias de 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> Ordem Sugestões e Melhorias	Evidências (número de evidências, categoria de evidência, entrevistado)
	preposto, é que tem que estar ali na mediação." 8:32 ¶ 61 em ENTREVISTA 8
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Criar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Criar Condições favoráveis de trabalho dos terceirizados</li> </ul> </li> </ul>	E8: "(...) tem outras que eu não consigo lembrar agora, mas os terceirizados, pelo menos do apoio (administrativo), eles não têm um espaço para eles almoçarem, na verdade não tem nenhum espaço específico para que eles consigam fazer o almoço, consigam fazer o intervalo, então eles ficam no próprio ambiente de trabalho e acabam que não tendo conforto nenhum, eles não têm conforto nenhum, que eu lembro isso agora." 8:46 ¶ 79 em ENTREVISTA 8
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Incentivar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Incentivar outros servidores a serem fiscais</i></li> </ul> </li> </ul>	E3: "E incentivar a ser fiscais, porque o setor administrativo fica muito sobrecarregado." 3:51 ¶ 69 em ENTREVISTA 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Incentivar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Incentivar a inclusão dos Terceirizados no órgão</i></li> </ul> </li> </ul>	E8: "vejo que também os terceirizados, ele está incluso nos eventos da organização do órgão, não havendo essa separação, então isso já vem acontecendo, que é essa inclusão dos terceirizados no órgão(...)," 8:40 ¶ 71 em ENTREVISTA 8
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Ofertar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Ofertar apoio necessário para dirimir dúvidas</i></li> </ul> </li> </ul>	E1: "A questão mais destacada seria isso, que houvesse pelo menos uma assessoria própria para fiscal (...)" 1:39 ¶ 89 em ENTREVISTA 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Ofertar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofertar capacitação e treinamento</li> </ul> </li> </ul>	E2: "Não, acho que o que poderia melhorar é abrir um curso in company para mais servidores. Para que todos tenham conhecimento de fiscalização e poder expandir mais a fiscalização com outros servidores. Porque muitos fogem dessa responsabilidade né. E acaba sobrecarregando servidores do DIA. Talvez expandir mesmo um curso in company geral para os servidores." 2:35 ¶ 104 em ENTREVISTA 2 E3: "ou uma vez no ano, tem que ter essa reciclagem, capacitação de fiscalização," 3:62 ¶ 85 em ENTREVISTA 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Realizar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Cobrança da presença do preposto</i></li> <li>● <i>Rodízio de fiscalização</i></li> </ul> </li> </ul>	E3: "haver um rodízio, para que todos passem, para que pelo menos uma vez na vida cada um dos servidores sejam fiscais" 3:61 ¶ 85 em ENTREVISTA 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Realizar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Divisão das funções de fiscalização</i></li> </ul> </li> </ul>	E4: "Bom, eu percebo que já melhorou (...) Tem todo o procedimento, tem a questão do fiscal técnico, fiscal administrativo, que antes não tinha (...)"
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Realizar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Realizar reunião entre os fiscais do órgão</i></li> </ul> </li> </ul>	E6: "E talvez a coordenação dos contratos, junto com o departamento, não sei se caberia fazer um encontro com todos os fiscais, justamente por uma troca de vivência, construção de relatos, talvez seja importante para coletar informações de como estão sendo executados, troca de experiências, talvez isso possa ajudar um fiscal ou outro, talvez isso seja interessante em custos anuais de fiscalização de contratos." 6:46 ¶ 78 em ENTREVISTA 6 E10: " Enquanto a questão de setores que a gente pudesse contribuir, eu gostaria que houvesse uma reunião entre nós, né, Para falar das nossas experiências, como é que nós estamos, porque eu não sei os colegas (...)" 10:38 ¶ 72 em ENTREVISTA 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estudar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Utilização de serviço de armazenamento em nuvem</i></li> <li>● <i>Regulamentação de casos omissos</i></li> </ul> </li> </ul>	E5: "O que eu vejo, o que eu verifico, eu procuro já colocar em prática, por exemplo, colocar essa documentação no Drive. Eu achei muito mais prático, eu coloquei lá o Drive, deixei separada uma pasta para cada fiscal para centralizar as coisas e a comunicação via WhatsApp ou por e-mail também. (...)." 5:41 ¶ 88 em ENTREVISTA 5 E8: "então é a questão mais de legislação, a questão mesmo de regulamentar os casos omissos, outras melhorias já têm sido feitas, mas a questão dos casos omissos, isso traz muita insegurança jurídica para o fiscal." 8:41 ¶ 71 em ENTREVISTA 8

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

#### 5.4 Resposta do campo à questão formulada

Diante dos dados analisados e organizados na Matriz Categorial descriptiva do Quadro 5 foi possível responder na perspectiva do campo, a questão de pesquisa : “Como a sistematização de processos de atividades de GFC promove aprendizagem coletiva durante a implementação da IN 05/2017 no Núcleo de Contratos do IFAM/CMDI?”, da seguinte maneira detalhada a seguir.

Na perspectiva dos entrevistados, sistematizar processos de atividades de GFC ao implementar no cotidiano a IN 05/2017 promoveu aos envolvidos, aprendizagem individual e coletiva ao informalmente explicitar o seu saber – fazer obtido por iniciativa própria e consultando, comunicando-se no núcleo e setores demandantes dos contratos DEMO, mesmo na ausência de recursos (treinamentos técnico formais).

Aprenderam por iniciativa própria e informalmente pela orientação dos pares, a gestão do núcleo e busca na internet. Percebendo o modo de operação do núcleo antes de depois de 2020, reconhecem o impacto dos contratos DEMO para a instituição e a própria responsabilidade no processo de contratação estando dispostos a se atualizar continuamente. Assim, com a aprendizagem que construíram no núcleo explicitaram pontos positivos da gestão atual e sugestões de melhoria sinalizando uma atitude proativa em relação aos contratos que fiscalizam.

Considerando os resultados obtidos da análise e categorização das entrevistas no campo, cabe: (i) Realizar levantamento do nível de saber-fazer, experiência e conhecimento dos servidores sobre as atividades e atribuições da fiscalização de contratos; (ii) Identificar como ocorre a comunicações internas no CMDI, e externas com empresas e fornecedores; (iii) Identificar a ausência dos recursos para realização da fiscalização efetiva no órgão; (iv) Entender as dificuldades encontradas pelos fiscais durante o processo de fiscalização; (v) Reconhecer as percepções e sentimentos dos servidores em relação as atividades que executam; (vi) Conhecer o modo de operação da fiscalização praticada vigente no CMDI; (vii) Conhecer os pontos positivos já realizados pela gestão vigente do núcleo de contratos; (viii) Levantar as sugestões de melhorias identificadas pelos fiscais.

Assim, mapear **de forma participativa** os processos de contratação de serviços terceirizados junto aos servidores envolvidos permitiu evidenciar as especificidades do campus Manaus Distrito Industrial, elaborar fluxos de atividades praticadas, reconhecer aprendizagem informal produzida pelo compartilhamento de vivências entre os mais experientes e inexperientes designados para compor as equipes de fiscalização designadas para o cumprimento da IN 05/2017.

Através do envolvimento e colaboração dos entrevistados foi possível identificar com aqueles mais experientes com os contratos DEMO a mais tempo, ex-diretores e ex-chefe do núcleo de contratos, um detalhamento dos procedimentos praticados enfatizando o que mudou para que todos os detalhes sejam devidamente contemplados nos procedimentos das atividades das equipes de fiscalização.

Desta forma, em resposta à pergunta desde a perspectiva dos entrevistados reconheceu-se que os problemas apresentados seriam amenizados com a elaboração de um manual interno sistematizado das atividades da gestão de fiscalização de contratos DEMO. Destaca-se também, como uma das sugestões de melhoria, a formulação de um curso de capacitação específico a ofertar *in company*.

Com estes resultados empíricos a seguir discutidos à luz da fundamentação teórica, será respondida apresentando soluções fundamentadas empírica e conceitualmente para a GFC de contratos DEMO do campus CMDI/IFAM.

## 6 DISCUSSÃO RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa discutir os resultados empíricos à luz do referencial teórico elaborada no capítulo 2, e assim, responder com base empírica e teórica, a pergunta de pesquisa, a saber, *Como a sistematização de processos de atividades de GFC promove aprendizagem coletiva durante a implementação da IN 05/2017 no Núcleo de Contratos do IFAM/CMDI?*

Para tanto, a matriz categorial apresentada no quadro 5 do capítulo anterior será a seguir discutida por cada categoria descritiva elaborada por análise indutiva qualitativa, confrontando-as com o Referencial teórico elaborado nesta pesquisa aplicada.

Quadro 25: Categoria de 1ª ordem <sup>a</sup> Ordem – Saber Fazer detalhada.

Categoria de 1ª Ordem	Categorias de 2ª Ordem	Categorias 3ª Ordem
• <b>SABER-FAZER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento</li><li>• Treinamento e Capacitação para a função</li><li>• Relatos de Fiscalização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Auto procura de conhecimento</i></li><li>• <i>Atribuições/fluxos como fiscal</i></li><li>• <i>Legislação Vigente</i></li><li>• <i>Experiência e conhecimentos prévios da legislação</i></li></ul>

Fonte: elaborado pela autora.

Essa categoria revela o domínio da Legislação necessária para cumprimento dos requisitos impostos pela IN 05/2017, identificado que varia dentre servidores que se capacitavam para melhorar de suas atividades e os 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**.

Os servidores identificados como experientes, já possuíam conhecimento prévio da legislação e vivencia na contratação de serviços terceirizados, e os demais servidores devido a não terem vivenciado na prática, não dominam tais legislações vigentes, revelaram deter apenas conhecimento abstrato adquirido através do estudo para aprovar o concurso público.

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 aplica na prática do indivíduo.

Porém, aqueles servidores que se capacitaram visando melhoria de suas práticas, complementaram seu aprendizado abstrato com conhecimento prático, informal, que alcançaram mediante autoprocura de conhecimento, considerado necessária, por ser o fiscal quem responde por eventuais erros, como revelaram E2 E E4, para exemplificar

E2: Sim. Procurei os cursos online justamente para essa atualização dos meus conhecimentos. É muita responsabilidade, né? 2:24 ¶ 75 em ENTREVISTA 2

E4: Sim, porque, como eu tô... é o teu que tá na reta, né, como diz, né? Se acontecer alguma coisa errada na fiscalização, depois eles vão em cima de ti, né? Então, eu tinha que fazer alguma coisa a parte também, né? 4:32 ¶ 63 em ENTREVISTA 4

Ao agregar o aprendido de modo formal em cursos de capacitação, ao informal que segundo Fox (1997), é aprendido através de suas experiências vividas na execução de suas atividades, os fiscais formaram uma base robusta de conhecimento referente às atividades de GFC. Assim, os servidores que já atuavam nas atividades de GFC e se capacitavam para melhorarem suas práticas juntaram conhecimento prático com o teórico e, detêm condições de contribuir para a disseminação desse conhecimento teórico e prático e assim, compartilhando com seus pares, executar suas atividades incluindo a base legal.

Já os servidores que se capacitaram sem associar o conhecimento prático não se habilitaram a atuar de forma autônoma pois não detinham conhecimento prático, mas possuíam o conhecimento teórico, ou seja, conhecem as legislações mas carecem complementá-la com a prática que se obtém ao se envolverem nas atividades das equipes. Neste sentido, segundo Godoi e Freitas (2008), além da aprendizagem individual, a aprendizagem pode ser acelerada sem ter de vivenciar a experiência, aprendendo pela observação de outros indivíduos.

Logo, identificar as necessidades de qualificação dos servidores, segundo Pontes (2018), implica em identificar as dificuldades para exercer suas atividades, e sobre elas elaborar um programa de qualificação implementando-o com avaliação posterior dos resultados, evitando que a capacitação seja feita como mera formalidade.

Entretanto, acerca de GFC, a Lei 8.666/93 não menciona ou determina acerca do perfil desses servidores, nem faz alusão em artigos ou determinações claras sobre capacitação e

treinamento destes servidores designados para a função de gestão e fiscalização de contratos. Porém, a IN nº 5/2017 determina de forma mais precisa que cabe a Administração providenciar a qualificação do servidor para desempenhar essas atribuições, conforme a natureza e complexidade do objeto, ou designar para a função outro servidor com a qualificação requerida, porém ainda não determina qual e como seria essa qualificação requerida.

Já a nova lei 14.133/21 dispõe capacitação de servidores da GFC no contexto de gestão por competências, em específico, determina que ao elaborar o estudo técnico preliminar – ETP, a equipe de planejamento deverá evidenciar o problema a ser resolvido e a sua melhor solução, de modo a permitir a avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação, e que o ETP deve conter as providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual.

Assim, cabe a organização desenvolver o saber fazer de seus servidores mediante qualificação técnica e a capacidade de se comunicarem entre si e com seus usuários.

Quadro 26: Categoria de 1<sup>a</sup> Ordem – Comunicação e seu detalhamento.

Categoria de 1 <sup>a</sup> Ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ciência da Designação</li><li>● Documentos entregues na designação</li><li>● Forma de comunicação de designação como fiscais</li><li>● Compartilhamento de Experiências</li><li>● Comunicação da Gestão Atual</li><li>● Comunicação Equipe de fiscalização-Empresa</li></ul>

Fonte: elaborado pela autora com base na análise indutiva da pesquisa de campo.

Esta 2<sup>a</sup> Categoria descritiva, **Comunicação**, engloba tanto a interna quanto a externa, revelando a forma de comunicação dos servidores durante a terceira fase, de Gestão e Fiscalização de Contratos – GFC, da IN 05/2017. A falta de comunicação entre os servidores e entre a Direção Geral e os servidores, tem impactado negativamente o desenvolvimento das atividades dado que a falta de ciência de designação, falta de documentos entregues na designação, falta de trato na forma de comunicação de designação, comunicação precária entre fiscais e gestão e, insuficiente compartilhamento de experiência causou nos servidores, desinteresse ou descaso para executar a função de fiscalização.

Entretanto, por vivenciarem uma gestão dos contratos percebida como mais ativa, os servidores sentem-se mais dispostos a participar das fiscalizações.

E2: No antigo, que eu me recordo, foi só... Eu nem me lembro se eu recebi a portaria, mas eu lembro que eu fui comunicada pelo menos verbalmente. Olha, a partir de agora você é fiscal. Eu não me recordo se eu recebi por e-mail, mas é o que eu me lembro. E no atual, aí eu já recebi, eu já tive um aparato maior, eu recebi uma cópia do contrato, recebi a portaria, aí veio o checklist, modelo de relatório de fiscalização e eu acho que é isso. (...). 5:14

¶ 28 em ENTREVISTA 5

Nesta fase de GFC, revelou-se que a equipe de fiscalização e dos contratos eram compostas pelos mesmos servidores, acarretando sobrecarga àqueles servidores mais ativos, com isso, explicitando-se que as atividades eram desempenhadas por poucas pessoas.

A designação dos servidores na equipe de GFC ocorre formalmente através de Portaria enviada por e-mail, mas a participação da fiscalização não era ativa nem coletiva, limitando-se apenas a assinar as documentações elaboradas e recebidas e a inseri-las no respectivo processo de fiscalização. Porém, não fiscalizando efetivamente, os serviços, as notas fiscais e os ajustes no contrato não eram realizados, deixando os membros da equipe de GFC passíveis de responder judicial e financeiramente pela omissão.

Desta forma, os servidores designados para equipe de GFC, que por lei não podem se abster de suas atribuições, simplificavam as tarefas realizando-as com baixa qualidade pelo seu pouco conhecimento sobre as atividades de GFC. Entretanto, reconheceram que desconhecer como proceder, acarreta danos à Administração e, que é necessário contar com a colaboração dos servidores para estimular aos demais envolvidos a participarem das atividades de GFC, e assim, promover o aprendizado destes, tornando-os mais capacitados para realizar suas 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. No entanto, o compartilhamento de experiências deve ser voluntário, e de interesse do servidor, pois compartilhar conhecimentos e experiências, promove aprendizado. De outro modo, segundo Antonacopoulou (2006), aprender somente para atender as demandas da organização não significa verdadeiramente aprender.

Desta forma, se revelou dentre dois entrevistados designados como fiscais que atuam e colaboram voluntariamente, evidencias de terem se desenvolvido como um grupo de pessoas

que compartilham preocupação pelo que fazem e, a cada interação buscam aprender como fazer melhor definida, indicando a formação de uma comunidade de prática – CdP como definido por Wenger e Snyder (2000). Sendo assim, cabe estimular os elementos de uma CdP apontados por Wenger-Trayner; Wenger-Trayner (2015) e Souza-Silva (2009) que compõem uma CdP, ou seja, neste caso Domínio da área de conhecimento característico (da GFC); Comunidade, que destaca o engajamento dos membros através de ajuda mútua, compartilhamento de informações entre outros; e a Prática, através da qual desenvolverão domínio do conhecimento vivenciando as práticas em comum de GFC.

Neste sentido, os mais novos servidores entrevistados indicaram já existir busca de orientação entre os membros, assim promover o compartilhamento dos conhecimentos de servidores mais experientes com os menos experientes em conjunto com o envolvimento de servidores que atuam em ambas as normativas e possuem conhecimentos das particularidades dessas normativas seria fonte de aprendizado e informação acerca dos procedimentos.

Ao identificar estes servidores como fonte de conhecimento devido suas experiências práticas e capacitações já realizadas sobre as legislações aplicáveis e havendo envolvimento dos servidores inexperientes durante a realização das atividades já inicia um processo de aprendizado coletivo conforme defendem Antonello e Pantoja (2010) no qual a aprendizagem individual se dá pela observação dos comportamentos de outros membros, sugestões de outros indivíduos, clientes e até em conversas com membros mais experientes.

E6: Agora, em relação ao novo contrato, a gente apenas pegou instruções da coordenação, né, de contratos, orientações da chefe do departamento da época.  
6:20 ¶ 35 em ENTREVISTA 6

Portanto, estimular o servidor a se envolver nas atividades compartilhando a experiência vivida em um coletivo que aprende, segundo Godoi e Freitas (2008), torna mais célere o aprendizado por potencializar o aprendizado individual que por sua vez, potencializa o aprendizado coletivo. Significa que ao estimular o envolvimento dos membros designados durante as atividades, o experiente para compartilhar seu conhecimento e o inexperiente, que apenas observa, é possível promover tanto o aprendizado individual dos participantes, como a aprendizagem organizacional (Antonello; Godoy, 2010), construída e fundamentada em situações concretas das quais pessoas participam e interagem umas com as outras e assim, tornam comum o conhecimento produzido dentro da organização.

Ao se promover, depois de 2020, o compartilhamento do conhecimento das legislações vigentes, se viabilizou aos servidores obterem domínio da legislação para atuar nas equipes de GFC com eficácia e eficiência, ainda que num contexto laboral de ausência de recursos.

Quadro 27: Categoria de 1<sup>a</sup> Ordem – Ausência de Recurso e detalhamento.

Categoria de 1 <sup>a</sup> Ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem	Categorias 3 <sup>a</sup> Ordem
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de Apoio</li> <li>● Falta de conhecimento técnico</li> </ul>	-
<b>AUSÊNCIA DE RECURSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de manual de fiscalização</li> <li>● Falta de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Falta de Mapeamento e detalhamento dos fluxos</i></li> <li>● <i>Fluxos internos de Atividades</i></li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa de campo.

A categoria “Ausência de Recurso”, representa os tipos de recursos considerados escassos ou inexistentes. Os recursos financeiros, humanos, tecnológicos, materiais e temporais desempenham um papel fundamental no funcionamento eficiente e no alcance de suas metas estratégicas. A percepção de falta de apoio envolve outros servidores e também da Direção geral. Assim se evidenciou, como preceituam Rodrigues & Veras (2021), que o apoio da alta gestão é fundamental para a eficácia da fiscalização de contratos, tendo em vista que a seleção dos fiscais, qualificação e independência para desenvolver os trabalhos são todos resultados derivados das decisões tomadas pela gestão.

Na análise das sugestões de melhorias é possível observar:

Quadro 28: Categoria de 1<sup>a</sup> ordem – Sugestão de melhorias e detalhamento.

Categoria 1 <sup>a</sup> Ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> Ordem	Categorias 3 <sup>a</sup> Ordem
<b>SUGESTÕES DE MELHORIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criar</li> <li>● Incentivar</li> <li>● Ofertar</li> <li>● Realizar</li> <li>● Estudar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Criar manual padronizado</i></li> <li>● <i>Criar Canal de comunicação via internet</i></li> <li>● <i>Criar Condições favoráveis de trabalho dos terceirizados</i></li> <li>● <i>Criar grupos online de fiscalização</i></li> <li>● <i>Incentivar outros servidores a serem fiscais</i></li> <li>● <i>Incentivar a inclusão dos Terceirizados no órgão</i></li> <li>● <i>Ofertar apoio necessário para dirimir dúvidas</i></li> <li>● <i>Ofertar capacitação e treinamento</i></li> <li>● <i>Cobrança da presença do preposto</i></li> <li>● <i>Rodízio de fiscalização</i></li> <li>● <i>Divisão das funções de fiscalização</i></li> <li>● <i>Realizar reunião entre os fiscais do órgão</i></li> <li>● <i>Utilização de serviço de armazenamento em nuvem</i></li> <li>● <i>Regulamentação de casos omissos</i></li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados de campo.

Todos entrevistados sugeriram melhorias como: de capacitação mediante um curso específico *in company* de capacitação interna organizado por servidores do próprio *campus* com orientações práticas para realizar as atividades com domínio da legislação e realizar reuniões entre fiscais. Assim, se viabilizando ações para periódica e continuamente atualizar os servidores, como ilustram os depoimentos de E2 e E3.

E2: (...) acho que o que poderia melhorar é abrir um curso *in company* para mais servidores. Para que todos tenham conhecimento de fiscalização e poder expandir mais a fiscalização com outros servidores. Porque muitos fogem dessa responsabilidade né. E acaba sobrecregando servidores (...) 2:35 ¶ 104 em ENTREVISTA 2

E3: ou uma vez no ano, tem que ter essa reciclagem, capacitação de fiscalização. 3:62 ¶ 85 em ENTREVISTA 3

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, promovendo assim, aprendizagem coletiva (BISPO; MELLO, 2012).

Compartilhar o conhecimento dos servidores mais experientes com os novos promove transformar o 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 como apontaram Nonaka e Takeuchi (1997) tanto o tácito como o explícito, permite aos envolvidos desenvolver novos conhecimentos na organização. Desse modo, os procedimentos desenvolvidos através do mapeamento de processos sistematizados em um Manual, permitem que os servidores consultem como executar as atividades dirimindo dúvidas e obtendo orientações padronizadas.

A sistematização e padronização das atividades de GCF para contratos DEMO se tornou necessário afim de evitar que as orientações e atividades sejam realizadas segundo a interpretação e entendimento de cada servidor. Pode-se verificar que desde 2020 se iniciou a busca por conformidade na padronização das atividades, pois a pesquisadora começou com sua equipe do núcleo de contratos, a implementação em 2020 dos ritos estabelecidos pela IN 05/2017, e a elaboração de fluxogramas simples para ajudar no entendimento dos

procedimentos a serem seguidos. Também foi estabelecido um modelo de relatório padrão que está contribuindo para conferir uniformidade aos relatórios.

Por tratar-se de prestação de serviços, no mapeamento das atividades de GFC, o conceito de processo segundo Gonçalves (2000 a), é fundamental porque que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam as atividades mapeadas. Assim, gerenciar estes processos implicou em sistematizar e padronizar para orientar os servidores que atuam na GFC

A gestão de processos proposta por Davenport (1994) é composta 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) incluiu outras como, desenhar, controlar e melhorar, promover mudanças, ajustar e coordenar processos e promover aprendizado e integração de competências pessoais.

Portanto, gerenciar os processos de atividades relativas ao cumprimento da IN 05/2017 requereu realizar o mapeamento desses processos visando, como apontaram, Paim et al (2009), representar, analisar e melhorar os processos, ou seja, com o mapeamento realizado se desenhou, analisou, moveu mudanças e ajustou os processos assim, sistematizando e padronizando para tornar mais eficiente a GFC.

E9: Acho que o que precisa é estabelecer um procedimento, porque a gente não tem um procedimento bem definido. Um fluxograma ou um manual que vai orientar desde o primeiro espaço até os passos finais no acompanhamento da fiscalização de serviços. 9:39 ¶ 92 em ENTREVISTA 9

A notação usada no mapeamento dos processos, foi *Business Process Model and Notation* - BPMN que tem se consolidado como uma linguagem padrão internacional (ALMEIDA, 2013), assim buscou-se uma linguagem clara com símbolos comuns para facilitar o entendimento dos servidores

E6: Eu creio que talvez ... acho que a necessidade sim de fazer um manual de padronização de instruções com modelos, como foi mencionado, tem que ser padronizado, um modelo de relatório administrativo, de relatório técnico, dependendo, claro, dos contratos, quando couber planilhas de contas vinculadas, também devem ser todas padronizadas, desconheço se são, creio que sejam. (...) 6:45 ¶ 78 em ENTREVISTA 6

Concomitantemente ao levantamento dos dados para realização do mapeamento dos processos os fiscais entrevistados ofereceram sugestões de melhorias para os processos de forma a solucionar ou minimizar as dificuldades enfrentadas por eles e suas equipes.

Segundo Davenport (1994) deve se identificar as oportunidades de melhorias pois se nenhuma mudança ocorrer, o retorno do mapeamento dos processos poderá ser mínimo e até mesmo acelerar erros na execução. A busca de melhorias promoveu no núcleo como apontado por Thiollent (1998), uma explícita participação dos envolvidos na priorização dos problemas percebidos, permitindo assim, de forma coletiva, elaborar ações de melhorias. Dentre elas, (i) realizar reunião entre os fiscais do órgão e (ii) incentivar outros servidores a serem fiscais para possibilitar o compartilhamento de conhecimentos e de 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).

Senge (2003) apontou que a mudança organizacional ocorre através de mudança pessoal, principalmente por parte das pessoas em posição de liderança e, que o verdadeiro aprendizado organizacional deve incluir todos os indivíduos, inclusive quem pretende promover o aprendizado na organização. Neste sentido, o incentivo e participação dos servidores como indivíduos e coletivamente buscando melhorias sinaliza mudanças pelo aprendizado coletivo dos fiscais, e cabe a alta direção internalizar à nível estratégico o aprendizado desenvolvido no núcleo de contratos. Outra oportunidade de melhoria apresentada concerne a necessidade de **viabilizar cursos de capacitação** e de promover capacitação constante dando orientações práticas para realização das atividades.

**Por fim, padronizar procedimentos e definir diretrizes para realizar as atividades de GFC** foi outra melhoria apontada. Ao sistematizar e buscar a padronização deve-se analisar os processos, simplificar as atividades priorizando aquelas que agregam valor ao processo, conforme orientam Milan e Versetti (2012), e ainda, reduzindo a burocracia e tarefas duplicadas como recomendaram Baldam *et al* (2014). Sugestão que se ilustra com o depoimento de E9.

ENTREVISTA E9: Porque padronizaria a atuação dos fiscais, porque não corre o risco de ter cada fiscal agindo de uma forma, teria um fluxograma padrão para a instituição e seria mais fácil de replicar para outras pessoas.9:41

¶ 96 em ENTREVISTA 9

Assim, com a sistematização de proposta de padronização dos procedimentos e diretrizes foi possível elaborar um produto técnico deste estudo, o Manual para capacitação de servidores sobre contratação de serviços terceirizados conforme a IN 05/2017.

Destarte, com os processos mapeados e registrados, foi possível promover a criação de conhecimento acerca de GFC, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997), decorre da conversão do conhecimento explícito em tácito quando o indivíduo aprende o conhecimento explicitado transformando-o, mediante um movimento em espiral, em novo conhecimento tácito junto com suas interpretações. Como ocorreu quando um servidor que realiza a leitura de um documento e com sua interpretação e vivência anterior, atua e assim, gera seu conhecimento tácito sobre fiscalização.

Por exemplo, ao ler e interpretar as informações contidas na legislação, o servidor interpreta e percebe estar seguindo o roteiro de um documento que não foi adaptado à especificidade do *campus*, e contém instruções genéricas das legislações, como ilustra o depoimento de E3:

ENTREVISTA E3: (...) porque eu acho que o fiscal, por mais que ele faça um curso, ele não vai entender, logo de primeira. Então se tiver esse fluxo, esse mapeamento, por mais que ele não entenda também, mas ele vai ver que em alguma hora ele vai travar e ele sabe onde é que é. E aí é a hora que ele pode chegar para um fiscal antigo, ou para o gestor do fiscal e tentar, olha, eu acho que nessa parte aqui eu não estou entendendo, tu pode me explicar direito. Então é mais fácil da gente solucionar o problema. 3:52 ¶ 71 em ENTREVISTA 3

Sintetizando, o mapeamento de processos de Gestão e fiscalização de serviços terceirizados de mão de obra exclusiva realizado de forma participativa com os envolvidos em atender a IN 05/2017, 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 Manual de processos de atividades em que se reúnem os fluxos, se orienta como executá-los, e, como analisar a documentação enviada pela empresa contratada e se detalha no último capítulo.

Com este resultado fundamentado empírica e conceitualmente, foi possível chegar a conclusões que a seguir se apresentam.

## 7 CONCLUSÃO

O objetivo final deste estudo foi mapear os processos de Gestão e fiscalização de contratos de dedicação exclusiva de mão de obra e realizá-lo de forma participativa com os envolvidos para atendimento da IN 05/2017, revelou-se um nível baixo de aprendizado coletivo, com grande influência da aprendizagem vicária e por observação, o que 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 IN 05/2017.

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 IN 05/2017.

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 em quatro formas de interação, 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. Abordou-se também os conceitos de aprendizagem individual e coletiva em comunidade de Prática.

No percurso metodológico desta pesquisa, foi apresentado o delineamento, os métodos de coleta de dados, levantamento bibliográfico e pesquisa documental, seguida de pesquisação, durante a pesquisa de campo, com reuniões formais, informais, observação e entrevistas.

A observação participante ocorreu na durante toda a pesquisa de campo onde se buscou através dos participantes responder à questão de pesquisa, a saber, *Como a sistematização de processos de atividades de GFC promove aprendizagem coletiva durante a implementação da IN 05/2017 no Núcleo de Contratos do IFAM/CMDI?*

Assim, com os resultados obtidos em campo identificou-se por intermédio dos participantes que o mapeamento dos processos de gestão e fiscalização de contratos de dedicação exclusiva de mão de obra conforme a IN 05/2017 gerou o Manual de fiscalização da

IN 05/2017 no CMDI/IFAM com os processos sistematizados para o cumprimento das legislações vigentes concomitantemente com a aprendizagem e disseminação do conhecimento produzido no fazer cotidiano pois promoveu a participação dos envolvidos de modo a:

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

Foi possível identificar que existe conhecimento acerca de GFC produzido informalmente no cotidiano laboral para realização das tarefas e completa implementação da IN05/2017, porém por não haver sistematização e padronização das atividades, cada servidor que detinha o conhecimento e realizava os processos conforme seu próprio entendimento.

Após as implementações graduais da IN 05/2017 promovidas no decorrer da pesquisa junto às equipes de fiscais e do núcleo, pela pesquisadora, também servidora responsável pelo núcleo, foi possível observar que algumas atividades já sistematizadas estavam ficando padronizadas, porém ainda não havia ainda formalização dessas ações.

Assim, de modo participativo foram mapeados os processos de GFC de dedicação exclusiva de mão de obra conforme determina a IN 05/2017 e, considerando a vivência conhecimento produzido dos envolvidos sobre as especificidades do IFAM CMDI foi elaborado um Manual. detalhado no próximo capítulo.

Assim, participativamente foi possível disseminar os conhecimentos produzidos acerca de GFC, registrando-os, sistematizando-os e padronizando-os para 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, foi possível a pesquisadora estar à frente da comissão que realizou um encontro *In Company* no CMDI/ IFAM sobre Gestão e fiscalização de contratos e planejamento das contratações que além de subsidiar a formulação de capacitação interna dos servidores envolvidos, forneceu uma capacitação formal inicial, promoveu o debate, induz os servidores à refletirem, ou seja, ativou o aprendizado.

Portanto, na capacitação continuada dos servidores envolvidos, se utilizará o produto tecnológico, denominado “Manual de gestão e fiscalização de contratos administrativos ênfase em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra baseado na Instrução Normativa 05/2017.” para o IFAM Campus Manaus Distrito Industrial”, elaborado nesta pesquisa para promover o aprendizado coletivo e atualização contínua dos envolvidos em GFC.

Periodicamente serão incluídas sugestões de melhorias nos procedimentos, de modo que o Manual seja utilizado como uma ferramenta aplicável na realização das atividades e ajustável às mudanças e melhorias que surgirem.

## **7.1 Implicações Gerenciais**

Os resultados desta pesquisa apresentados contribuíram para padronização e mapeamento das atividades de gestão e fiscalização de contratos administrativos de serviços de dedicação exclusiva de mão de obra terceirizada, apresentados no “Manual de gestão e fiscalização de contratos administrativos ênfase em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra baseado na Instrução Normativa 05/2017.” para o IFAM Campus Manaus Distrito Industrial”, um produto tecnológico desta pesquisa aplicada num dos campi do IFAM.

Assim, recomenda-se aos gestores a sua utilização como ferramenta de consulta e orientação dos servidores para realização das tarefas necessárias assim como para promover o treinamento e capacitação dos servidores visando alinhar os procedimentos ligados a gestão e fiscalização de contratos administrativos de serviços de dedicação exclusiva de mão de obra terceirizada, ativando a capacidade de aprender e produzir conhecimento da força de trabalho no campus.

Recomenda-se que as ações de capacitação referentes a gestão e fiscalização de contratos administrativos de serviços de dedicação exclusiva de mão de obra terceirizada, seja coordenada pelo Núcleo de Contratos e Convênios – NCC, responsável atual pela elaboração dos contratos e referência de suporte às equipes 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 de forma participativa um Manual, elaborado sempre que surgirem novas propostas e atualizações dos procedimentos e diretrizes.

## **7.2 Considerações Finais**

Esta pesquisa identificou como realizar um mapeamento dos processos gestão e fiscalização de contratos administrativos de serviços de dedicação exclusiva de mão de obra terceirizada seguindo as determinações da IN 05/2017 adaptado às especificidades do campus Manaus Distrito Industrial, levantadas mediante a participação dos envolvidos que perceberam a necessidade de padronização destas tarefas, de capitalizar o aprendizado dos experientes e de 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 IN 05/2017.

Assim, foi elaborada uma proposta de capacitação interna continuada através do NCC, capaz de promover o compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos e atualizar o guia de processos da IN 05/2017.

O “Manual de gestão e fiscalização de contratos administrativos ênfase em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra baseado na Instrução Normativa nº 05/2017”, foi desenvolvido de forma participativa com os servidores designados respeitando as determinações da IN 05/2017, considerando o conhecimento produzido no cotidiano laboral acerca de GFC no contexto do campus Manaus Distrito Industrial.

## **7.3 Sugestões para aprofundamento da pesquisa**

Sugere-se que esta pesquisa seja replicada aos demais campi do IFAM para entender suas especificidades, visando propor um Manual Institucional de contratação de serviços terceirizados para toda a rede do IFAM.

Estender esta pesquisa, também de forma participativa, para realizar o mapeamento de processos para aquisições de materiais, considerando as legislações e suas normativas da nova lei de compras 2021, o conhecimento produzido no cotidiano laboral e as especificidades de cada campus.

Também, aprofundar (i) na elaboração de cursos para capacitação interna na área de contratos e aquisições com foco no desenvolvimento de competências profissionais para GFC visto que todo servidor pode ser requisitante de compras ou designado para atuar nas equipes de contratação de serviços; (ii) na avaliação de impacto desses cursos. Por fim, sugere-se esta pesquisa com foco na mensuração dos impactos na aprendizagem coletiva na instituição e seus servidores com as mudanças na Nova Lei de Licitações e Contratos no. 14.133 de 2021.

## **8 PRODUTO TECNOLÓGICO PARA GESTÃO DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NO CMDI/IFAM**

Neste tópico será detalhado o produto tecnológico gerado desta pesquisa aplicada, classificado em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

### **8.1 Descrição**

Esta pesquisa desenvolveu um produto tecnológico de médio teor inovativo. Foram utilizados os conhecimentos pré-estabelecidos da Instituição, ou seja o conhecimento tácito e explícito dos servidores e a legislação vigente, no mapeamento dos processos de atividades da gestão de contratos de dedicação de mão de obra exclusiva - DEMO.

Assim, foram sistematizados e padronizados os 8 processos que são executados no Núcleo de Contratos do Campus Manaus Distrito Industrial do IFAM, a saber:

- Mapeamento das atividades referentes a designação como fiscal.
- Mapeamento das atividades a serem realizadas na reunião inicial com a empresa.
- Mapeamento do Processo de Fiscalização Administrativa
- Mapeamento do Processo de Fiscalização Técnica
- Mapeamento da Gestão de Contratos
- Mapeamento do Processo de Termo Aditivo para Prorrogação Contratual
- Mapeamento do Processo para Reajuste/Repactuação
- Fluxograma do Processo de pagamento simplificado.

Os 5 processos de atividades eram realizados de forma não padronizada ou não eram realizados, cada gestor do núcleo seguia as atividades conforme as informações eram repassadas ou, da forma como eram feitas anteriormente. Em relação aos fiscais de contrato, esses também seguiam as atividades repassadas ou não realizavam ações nos processos, destaca-se que a maioria dos fiscais não tiveram nenhum treinamento prévio e nenhum material de apoio, como um manual.

Esse produto tecnológico está disponível na biblioteca do IFAM/CMDI, no armazenamento de nuvem do e-mail do Núcleo de Contratos cujo link será disponibilizado aos interessados e fiscais designados. Também foi registrado na plataforma Zenodo sob o DOI Nº 10.5281/zenodo.10805413

## 8.2 Classificação do Produto – Manual Capes

O produto tecnológico elaborado está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Discente: Lucibelle Fernandes de Souza

Docente orientadora: Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação: Sistematização de procedimentos na gestão e fiscalização de contratos continuados de serviços terceirizados de dedicação exclusiva de mão de obra no IFAM/CMDI.

Data da defesa: 12/09/2023.

Setor beneficiado com a pesquisa realizada no âmbito do programa de mestrado: Uma autarquia Federal do setor de educação, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)

Definição: Manual de gestão e fiscalização de contratos administrativos de mão de obra exclusiva baseados na IN nº 05/2017.

Descrição do produto e sua finalidade:

O Manual elaborado atende o objetivo de sistematizar e padronizar mapeando os processos de atividades de GFC com implementação da IN 05/2017, possibilitando assim, promover aprendizagem coletiva, capacitação e produção de conhecimento dos envolvidos no processo de fiscalização de contratos DEMO.

É um Manual com as especificações das rotinas básicas de gestão e fiscalização de contratos, um detalhamento dos documentos que os fiscais administrativos devem analisar, um Check-list da documentação que precisa ser apresentada pela empresa e, o mapeamento dos 5 processos principais do Núcleo de Contratos. Também contém um mapeamento simplificado do Processo de pagamento dos contratos que pode ser utilizado tanto com os servidores que são gestores e fiscais como com as empresas contratadas fornecedoras do serviço. Os diagramas foram convertidos do software *Bizagi* para PDF para habilitar o download e armazenamento deles em notebooks, tablets e celulares.

Avanços tecnológicos/grau de novidade:

A presente pesquisa aplicada possibilitou propor ações inovadoras no Instituto Federal do Amazonas, no Campus Manaus Distrito Industrial, no Núcleo de Contratos ao sistematizar,

padronizar os processos administrativos e efetivar a completa implementação da IN 05/2017, fundamentadas na legislação vigente e no conhecimento tácito e explícito dos envolvidos no processo. Neste sentido, pode ser classificada, nos termos da CAPES, como

(x) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;

Esse produto tecnológico atende uma necessidade do núcleo de contratos do CMDI/IFAM, capitalizando o conhecimento explícito e tácito produzido no cotidiano laboral da GFC pelos gestores e fiscais de contratos. Utilizando a colaboração dos envolvidos no processo, foi possível sistematizar, padronizar e definir os diagramas dos processos de atividades administrativas realizadas no núcleo. Após essa construção, os diagramas dos processos foram desenhados no software *Bizagi* e posteriormente convertidos em PDF para sua inclusão no Manual que servirá para servir de consulta e conduzir a capacitação das equipes.

Modalidade: (x) Material de referência

Titular: Lucibelle Fernandes de Souza

Co-titulares: Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Há licenciamento? ( ) sim ( x ) não

Docentes Autores:

Nome: Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Discentes Autores:

Nome: Lucibelle Fernandes de Souza

Conexão com a Pesquisa:

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Alinhando da operação à estratégia: Estratégias de gestão e desenvolvimento de aprendizagem e competências profissionais baseadas na prática de gestão em organizações públicas e privadas.

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto 3.1. Estratégias de Aprendizagem, Conhecimento, e Desempenho dos Recursos Organizacionais)

Situação atual da Produção: ( x )Finalizado/implantado

## Aplicabilidade da Produção Tecnológica

Este manual será utilizado tanto para consulta interna, entre os envolvidos diretamente na gestão e fiscalização de contratos, como para realização de capacitação de novos servidores e atualização de servidores mais antigos do IFAM Campus Manaus Distrito Industrial.

Descrição da Abrangência realizada:

Este produto tecnológico elaborado está associado à dissertação de mestrado profissional que visou sistematizar os processos de atividades de GFC promovendo aprendizagem coletiva durante a implementação da IN 05/2017 no Núcleo de Contratos do IFAM/CMDI. Está sendo utilizado para consulta e capacitação dos servidores do Núcleo e dos designados para GFC, fiscais de contratos DEMO.

Descrição da Abrangência potencial:

O produto tecnológico elaborado e os resultados da pesquisa podem ser replicados em outros campi do IFAM e em outros Institutos Federais que necessitem implementar a IN 05/2017, respeitando as particularidades e peculiaridades de cada realidade.

Descrição da Replicabilidade:

O produto tecnológico pode ser replicado aos Núcleos de Contratos de outros institutos federais de educação, com ajustes ou adaptações aos contextos organizacionais e sociais.

A produção necessita estar no repositório? Sim

Documentos Anexados (em PDF):

(X) Número do DOI do Manual da Dissertação.

### **8.3 Objetivo final**

O Manual com os mapeamentos dos processos de atividades administrativas necessárias à implantação da IN 05/2017 visa orientar as ações concernentes à gestão e fiscalização de contratos, assim com a capacitação dos servidores do Núcleo de Contratos e os designados para cada etapa da GFC.

### **8.4 Objetivos intermediários**

1. Indicar as competências e responsabilidades dos sujeitos dos processos de atividades;

2. Padronizar o fluxo das tarefas dos Processos Administrativos de Gestão e Fiscalização de Contratos
3. Capacitar os gestores e fiscais de contrato no IFAM/CMDI.

### **8.5 Público-alvo**

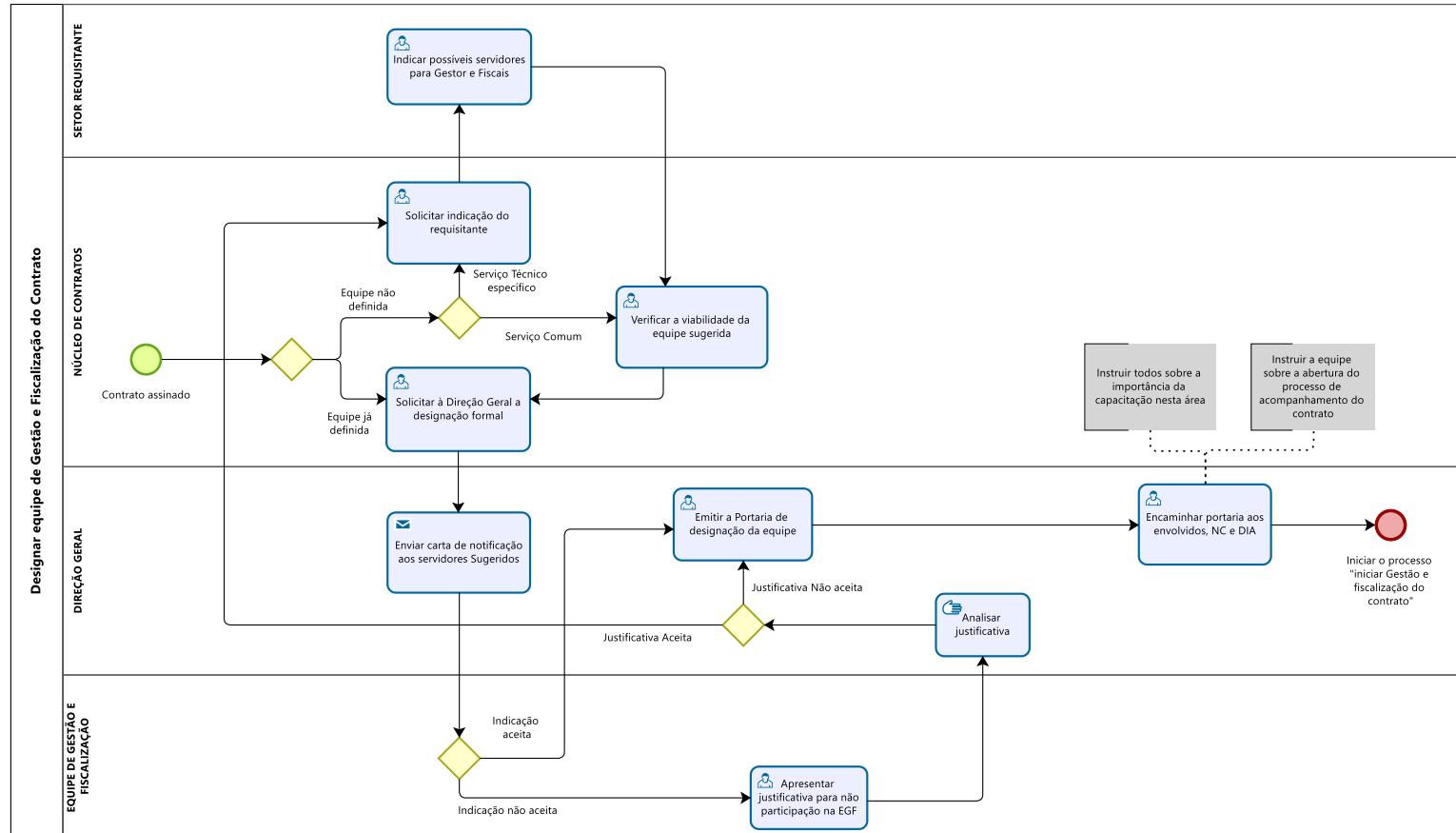
Sendo o Manual um norteador voltado para a implementação e orientação da IN 5/2017, além da padronização do fluxo das tarefas dos processos de Gestão e Fiscalização de Contratos, é voltado para os servidores envolvidos com o processo licitatório, mais especificamente para os envolvidos com gestão e fiscalização de contratos.

### **8.6 Periodicidade para atualização dos diagramas**

A atualização dos diagramas deve ser feita sempre que um novo conhecimento possa deixar o processo mais célere, ou sempre que a legislação seja alterada.

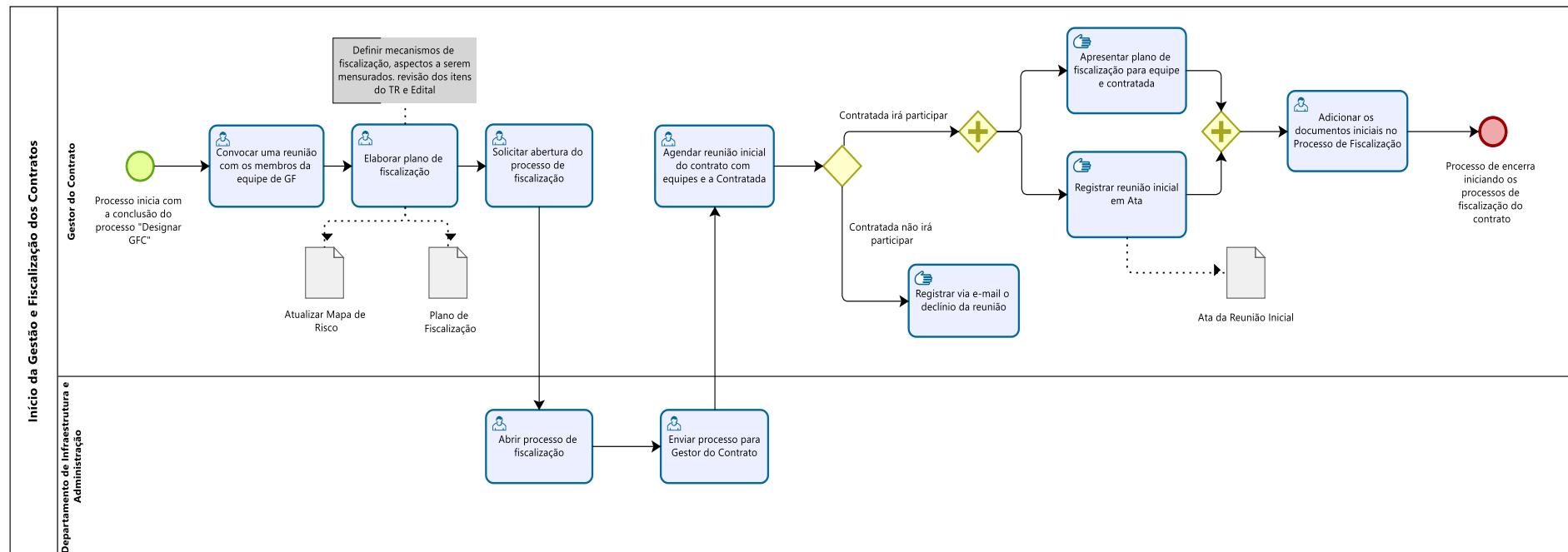
### **8.7 Processos Mapeados que constam no Manual**

### 8.7.1 Diagrama sobre as atividades referentes a designação como fiscal.



Fonte: Elaborado pela autora.

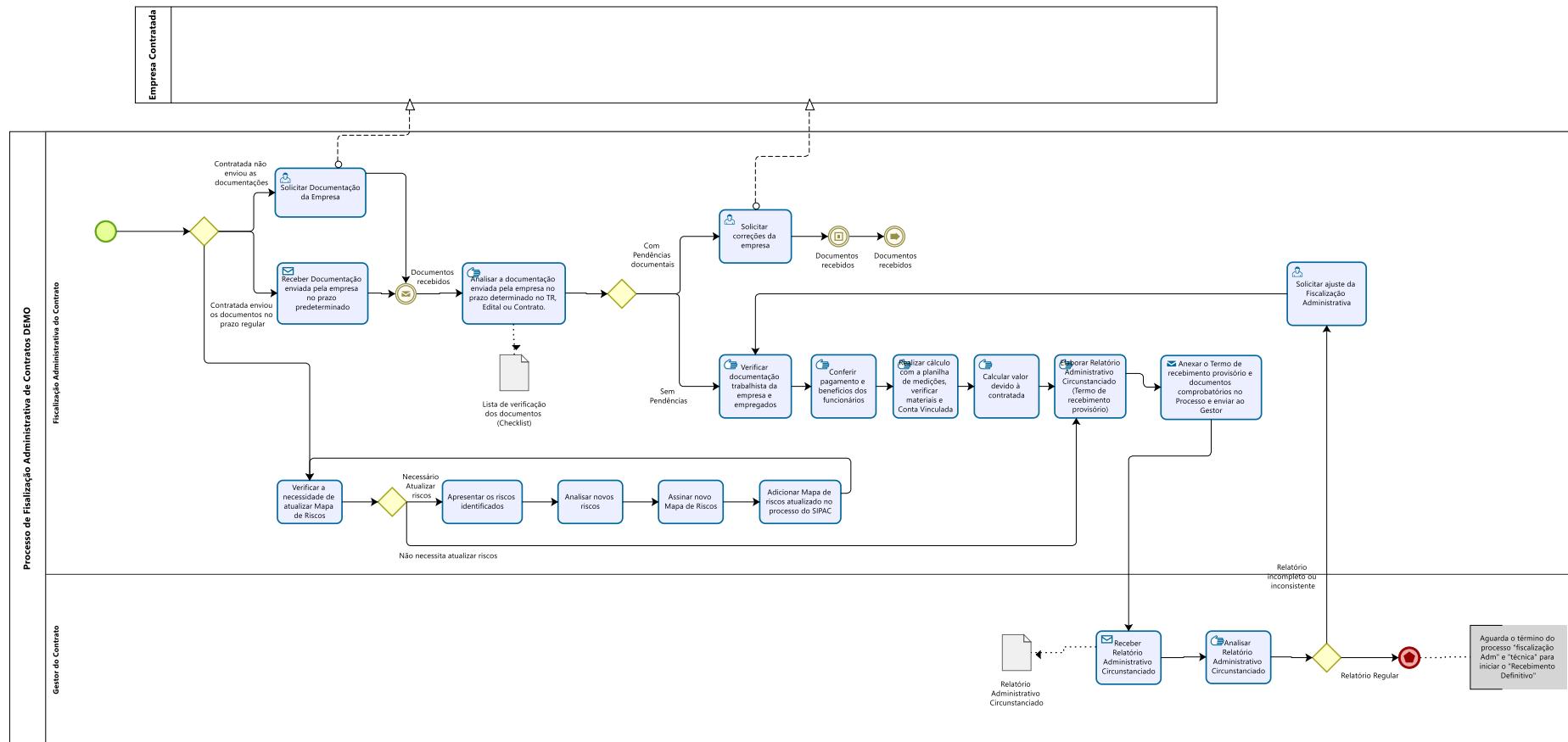
### 8.7.2 Diagrama sobre as atividades a serem realizadas na reunião inicial com a empresa.



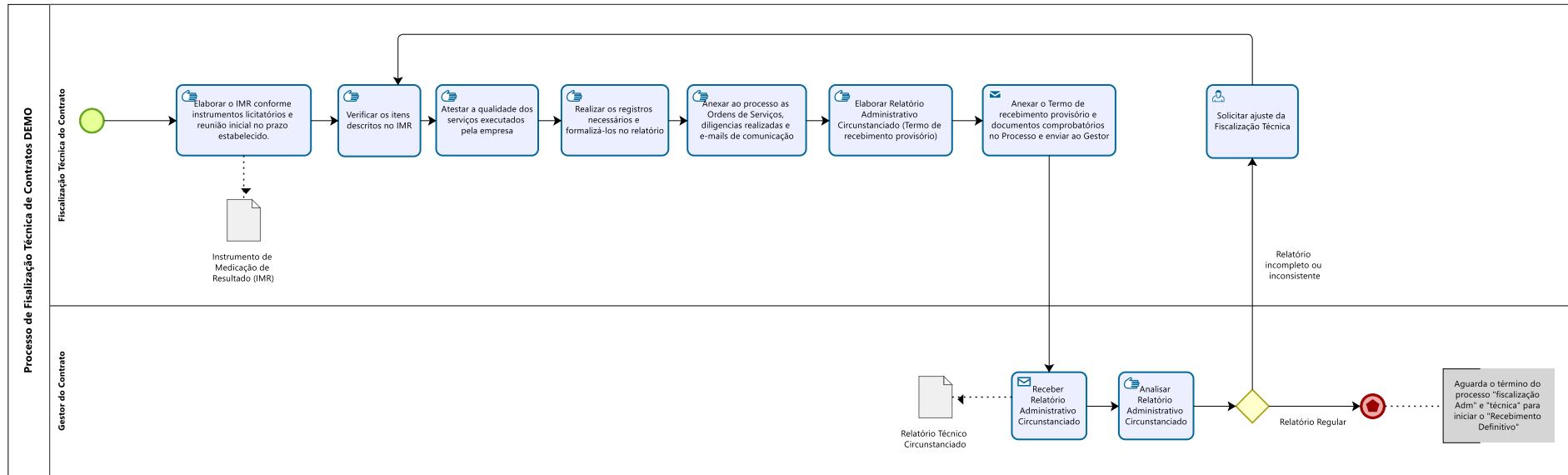
Powered by  
 **brizagi** Modeler

Fonte: Elaborado pela autora.

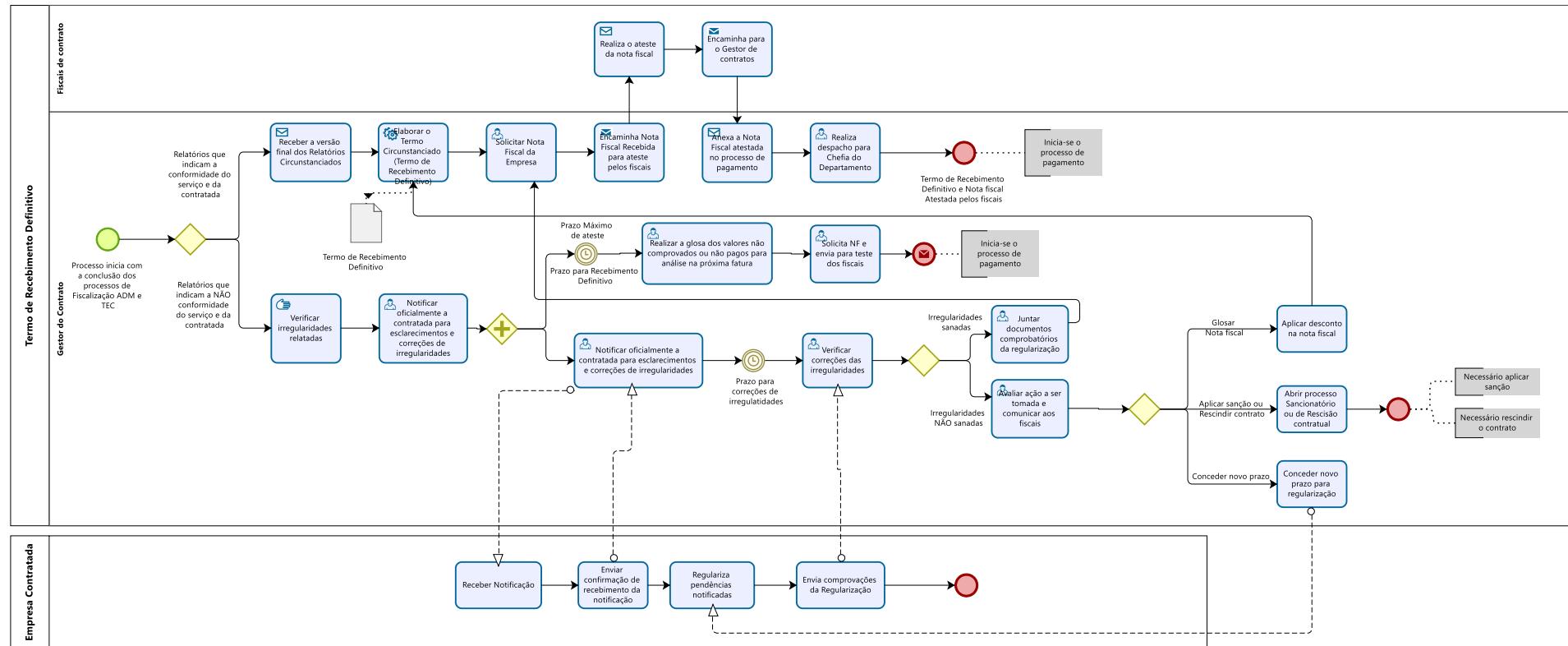
### 8.7.3 Mapeamento – Fiscalização Administrativa



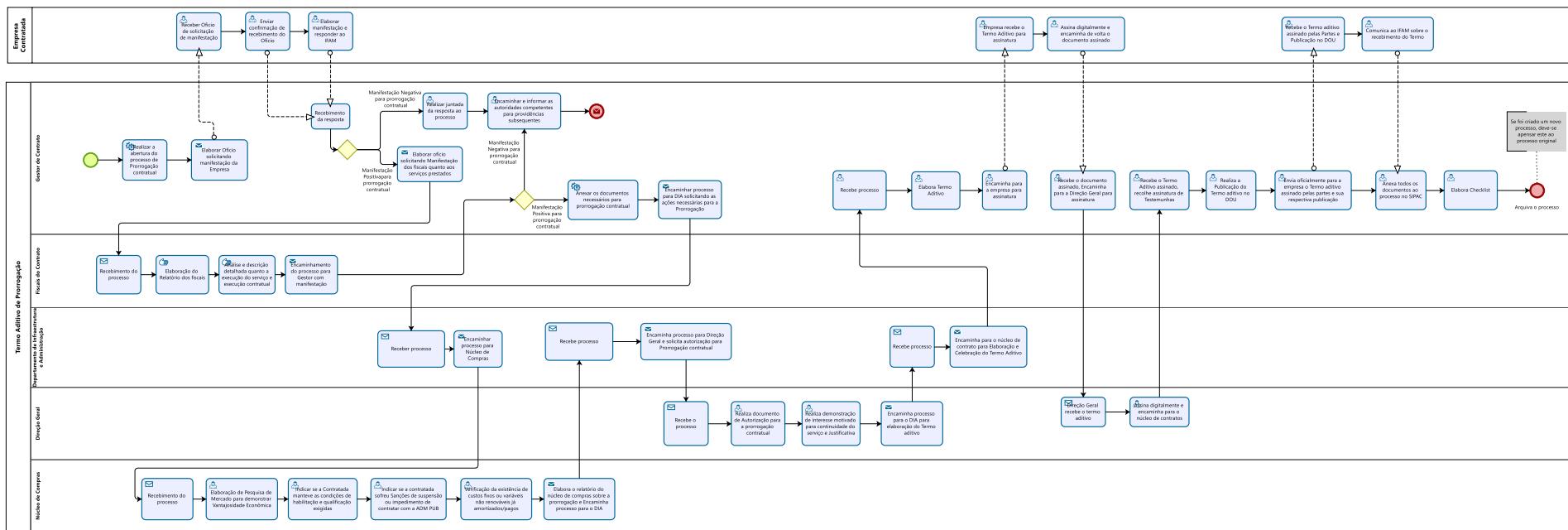
#### 8.7.4 Mapeamento – Fiscalização Técnica



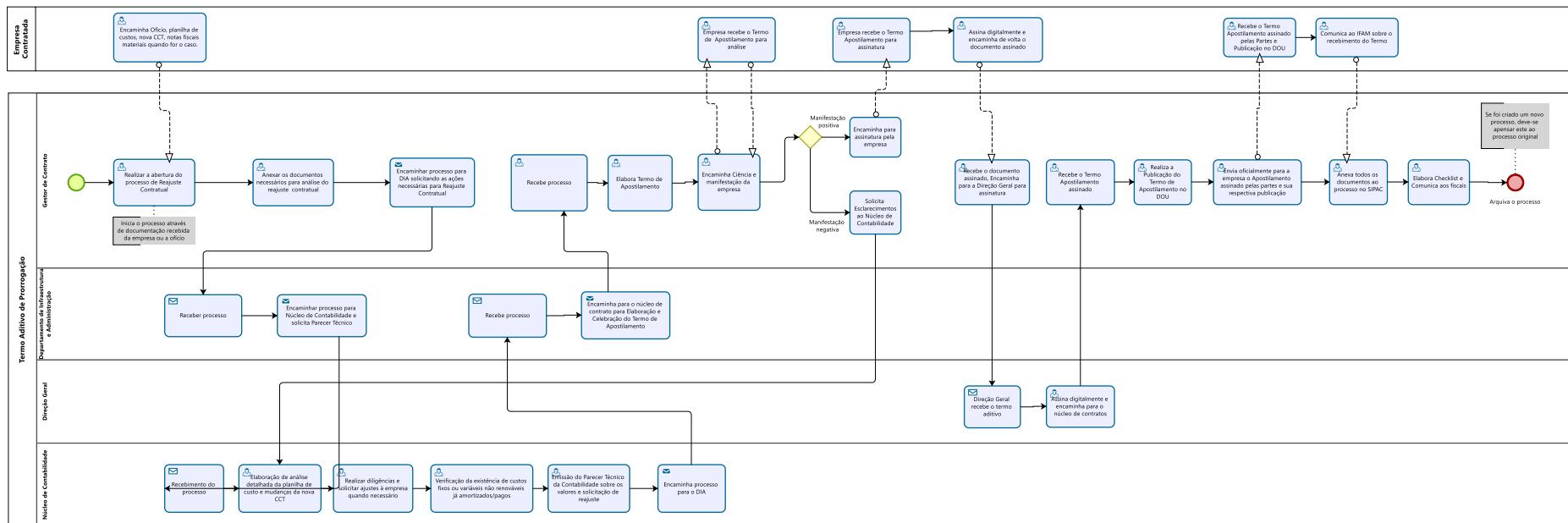
### 8.7.5 Mapeamento – Gestor do Contrato



### 8.7.6 Mapeamento – Termo Aditivo para Prorrogação Contratual



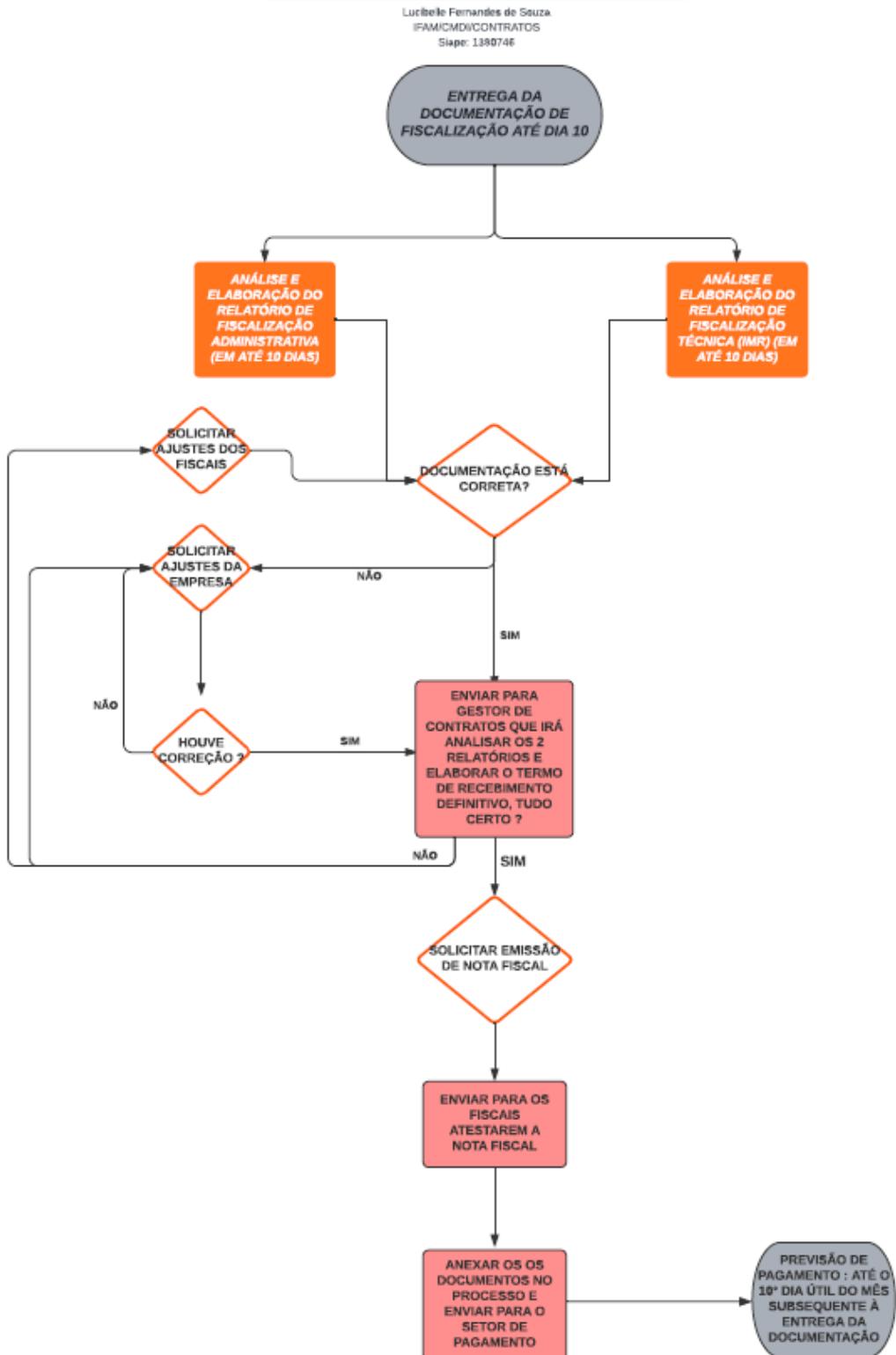
### 8.7.7 Mapeamento – Apostilamento Para Reajuste



Powered by  
bpmn Modeler

### 8.7.8 Fluxograma do processo de pagamento – Versão Simplificada

#### FLUXOGRAMA DE PROCESSO DE PAGAMENTO - MÃO DE OBRA EXCLUSIVA



## 9 REFERÊNCIAS

- ABPMP (Association of Business Process Management Professionals). Guide to business process management common body of knowledge: BPM CBOK. Chicago, III: ABPMP, 2013.
- ABBAD, G. D. S.; MOURÃO, L.. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 6, p. 107–137, nov. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>. Acesso em: 11 mar. 2023.
- 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.
- AYRES, S. M. P. M. Proposta de um sistema de capacitação baseada em competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (Universidade Federal da Paraíba). Dez. 2012. Disponível em: <https://goo.gl/fR6sPt>. Acesso em: 13 mar. 2023.
- 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 abr. 2022.
- ALVES, R.; SILVA, V. N.; RISSI, M. Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior: Caracterização dos Elementos Estrutura Organizacional, Pessoas e Tecnologias. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 19, n. 2, p. 91-108, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63630/gestao-de-processos-em-instituicoes-de-ensino-superior--caracterizacao-dos-elementos-estrutura-organizacional--pessoas-e-tecnologias> . Acesso em: 11 mar. 2022.
- 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 2022.

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. 2022.

ANTONELLO, C.S., 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. 2023.

ANTONELLO, C. S.; 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 2023.

BIAZZI, M. R. DE .; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. DE .. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. Gestão & Produção, v. 18, n. 4, p. 869–880, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400013>. Acesso 11 mar. 2022.

BRAGA, R. E. C.; CABRAL, A. C. de A.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S.M. dos. Aprendizagem Organizacional no Setor Público: Um estudo focado nas contribuições da área de Recursos Humanos. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte, MG: EnEO, junho, 2008.

**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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm). Acesso em: 07 fev. 2022.

**BRASIL. Decreto Nº 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm). Acesso em: 09 fev. 2022.

**BRASIL. 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm). Acesso em: 24 jan. 2022.

**BRASIL. 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm). Acesso em 03 fev. 2022.

**BRASIL. 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm). Acesso em: 09 fev. 2022.

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia D simplificação/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão.** Brasília: MPOG/SEGES, 2006. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/600/1/Guia%20D%20simplifica%C3%A7%C3%A3o.pdf> . Acesso em: 09 fev. 2022.

**BRASIL. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008b.** 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](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm). Acesso em: 10 fev. 2022.

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa Nº 05, de 26 de maio de 2017** - Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração

Pública federal direta, autárquica e fundacional, 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: 10 fev. 2022.

**BRASIL. DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Instrução Normativa Nº 98, de 26 de dezembro de 2022** - Estabelece regras e diretrizes para o procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta de que dispõe a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 27 dez. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-98-de-26-de-dezembro-de-2022#:~:text=DEZEMBRO%20DE%202022%20,INSTRU%C3%87%C3%83O%20NORMATIVA%20SEGES%2FME%20N%C2%BA%2098%2C%20DE%202026%20DE%20DEZEMBRO,federal%20direta%2C%20aut%C3%A1rquica%20e%20fundacional>. Acesso em: 10 abr. 2023.

**BRASIL.** 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm). Acesso em: 11 fev. 2022.

**BRASIL.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia D simplificação**/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Brasília: MPOG/SEGES, 2006. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fbibliotecadigital.economia.gov.br%2Fbitstream%2F777%2F600%2F1%2FGuia%2520D%2520simplifica%25C3%25A7%25C3%25A3o.pdf&clen=1674048 . Acesso em: 11 fev. 2022.

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

**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: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2252/1866>. Acesso em: 05 fev. 2022.

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:[ttp://www.spell.org.br/documentos/ver/9746/aprendizagemorganizacional-sociopratica-no-servico-publico--um-estudo-de-caso-interpretativo/i/pt-br](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. 2023.

CAMPOS, A. L. Modelagem de Processos com BPMN 2a edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zZAZBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA25&dq=CAMPOS,+A.+L.+N.+Modelagem+de+Processos+com+BPMN+2a+edi%C3%A7%C3%A3o.+Brasil:+Brasport,+2014.+&ots=gDEXEPD6Cz&sig=Qr2gIKVMsZGDWU3zbxNvJwJfSXw>. Acesso em: 20 mar. 2023.

Cohen, M. D. & Sproull, L. S. Introduction. *Organization Sciences*, 2(1), 1991. (Special issue on organizational learning.)

COLOSSI, Nelson. A dicotomia crise mudança no comportamento de instituições de ensino superior. In: COLOSSI, Nelson; PINTO, Marli Dias de Souza (Orgs.). *Estudos e perspectivas em gestão universitária*. Blumenau: Nova Letra, 2004. E-book. Disponível em <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/6599>. Acesso em: 04 abr. 2023.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto, 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

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

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994. E-book.

DUMAS, M., ROSA, M., MENDLING, J., & REIJERS, H. A. *Fundamentals of business process management*, v 1, n....., p 399, 2013. Springer. Retrieved from <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-33143-5.pdf>.

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 abr. 2023.

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](https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/pd/pds/communities%20of%20Practice/manage_art_00012_071805.html). Acesso em: 13 abr. 2022.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH et al. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

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](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15269/1/2013_ElisabethdeAraujoFerreira.pdf). Acesso em: 12 abr. 2023.

FINGER, M.; BURGIN, S. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L.(Orgs.) Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. p. 165-192, São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. RAC–Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, Número Especial, 2001.

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.

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.

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, 2000.

HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993. E-book.

HOFFMANN, W. A. M. Gestão do Conhecimento: desafios de aprender. São Carlos/SP: Compacta, 2009.

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

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.

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

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

LUSTOSA, R. B.; SILVA, A.n B.; ZAGO, C. C. Processos de aprendizagem organizacional em um banco público do Brasil. **Estratégia e Negócios**, v. 2, n. 2, p.109-140, jul./dez. 2009.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica, 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2021a.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Metodologia do Trabalho Científico, 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2021b.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa, 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2021c.

MOREIRA, S. T., & FREITAS, R. R. DE. Treinamento de servidores públicos em universidades federais. *Brazilian Journal of Production Engineering*, v.5, n.1, p. 172–185, 2019. Recuperado de [https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01\\_10](https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01_10)

MARINHO, R.C.P. et al. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. *Gestão & Produção* [online]. 2018, v. 25, n. 3, pp. 444-457. Epub 30 Jul 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1595-18>. Acesso em: 10 jul. 2021.

MELO, C. A. S.; SOUSA, G. M.; LEITE, C. C. O Uso do Software Atlas.ti como Ferramenta de Análise de Dados Qualitativos na Pesquisa em Saúde: Revisão Integrativa. *Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde*, v. 8, n. 3, p. 73-86, 2019.

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.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. *Universidade em Debate*, [S. l.], p. 12–26, 2014.

MORRIS, D; BRANDON, J. Reengenharia: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

MOURA, A. G.; VASCONCELOS, A. P. V.; SILVA, S. V.; SILVA, L. A. S. Uma Proposta de Melhoria de Processos de Negócio para os Institutos Federais. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 19, n. 4, p. 239-270, 2019. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54953/uma-proposta-de-melhoria-de-processos-de-negocio-para-os-institutos-federais>. Acesso em: 12 mar. 2021.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, O. B.; VILLARDI, B. Q. Práticas de aprendizagem coletiva de pesquisadores em empresa pública brasileira de conhecimento intensivo. *Revista Alcance*, v. 21, n. 4, p. 749-776, 2014.

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: 13 fev. 2022.

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.

PAIM, R. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. [S. l.: s. n.]. E-book. Disponível em: <http://site.ebrary.com/id/10794873>. Acesso em: 25 jun. 2020.

PAVANI, J. O.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e gestão por processos – BPM. São Paulo: M. Books, 2011.

PEREIRA, G.; AIDAR, S.; LOPES, V.; ROSALEM, N.; ROSALEM, V. Cultura Organizacional E Aprendizagem: Uma Revisão Integrativa. Enciclopédia Biosfera, [S. l.], v. 18, n. 36, 2021. Disponível em: <https://conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/5259>. Acesso em: 11 mar. 2022.

PONTES, C. R. M. A educação corporativa como meio para capacitação e desenvolvimento de competências dos servidores de instituições de ensino superior públicas. 2018. 110 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico ou Profissional em 2018) - Universidade Estadual do Ceará, 2018. Disponível em: <http://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=82861>. Acesso em: 30 abr. 2023

RECKER, J.. Opportunities and constraints: the current struggle with BPMN. Business Process Management Journal, v.16, n.1, p. 181–201, 2010.

REIS, J. F. G. dos. Perspectivas da gestão universitária. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2003. E-book.

SCHAEL, T. Workflow management systems for process organization. Berlin: Springer – Verlog Keildelberg, 1998.

SANTOS, N. de M. et al. 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, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 106–129, 2014.

SANTOS, J. L. O que é cultura. 16<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Brasiliense, p. 89, 2009.

SANTOS, V. C. Papel do Fiscal de Contratos Administrativos: Uma Análise sob a Ótica Gerencial na Administração Pública Brasileira. Revista do Serviço Público, v.69, n. 2, p. 226-249, 2018.

SENGE, P. M. Taking personal change seriously: The impact of Organizational Learning on management practice. Academy of Management Executive. v.17, n. 2, pp. 47-50, may2003.10025191. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/4165954> . Acesso em: 25 de fev. 2022.

SELEME, R; STADLER, H. Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais. Curitiba: Ibpex, 2012

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e. Gestão universitária e seus desafios. Lobo & Associados Consultoria, [S. l.], 2000. Disponível em: <http://institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art-008.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.

SIQUEIRA, R. G. S. 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. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Paracambi, 2020.

SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

SOUZA-SILVA, J. & DAVEL, E. Da Ação à Colaboração Reflexiva em Comunidades de Prática. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 47, n. 3, p. 53-65, 2007.

SOUZA, Irineu Manoel de. Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2009. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93410>. Acesso em: 2 mai. 2019.

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: 15 dez. 2022.

RODRIGUES, R. C.; VERAS MACHADO, M. V. Atuação da Auditoria Interna nas Universidades Federais Brasileiras. Administração Pública e Gestão Social, [S. l.], v. 13, n. 4, 2021. Disponível em <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i4.11151> . Acesso em: 15 mai. 2023.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. Revista de Administração Pública, v. 46, n. 3, p. 647–675, maio 2012. Disponível em : <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000300002>. Acesso em: 2 mai. 2023.

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.

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&tlang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022005000300009&script=sci_abstract&tlang=pt) . Acesso em: 07 fev. 2022.

R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. American Journal of Evaluation, Vol. 27 No. 2, June 2006, 237-246. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/224029397\\_A\\_General\\_Inductive\\_Approach\\_for\\_Analyzing\\_Qualitative\\_Evaluation\\_Data](https://www.researchgate.net/publication/224029397_A_General_Inductive_Approach_for_Analyzing_Qualitative_Evaluation_Data). Acesso em: 07 fev. 2022.

VANWERSCh, R. J. B., SHAHZAD, K., VANDERFEESTEN, I., VANHAECHT, K., GREFEN, P., PINTELON, L., & REIJERS, H. A. A Critical Evaluation and Framework of Business Process Improvement Methods. *Business & Information Systems Engineering*, v.58, n. 1, p.43–53, 2016. Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0417-x>.

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&tlang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000400003&script=sci_abstract&tlang=pt). Acesso em: 05 Mar. 2022.

VERGARA, S. C. Métodos de coleta de dados no campo. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração, 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

VILLARDI, B.Q.; LEITÃO, S. P. Organizações de Aprendizagem e Mudança Organizacional. RAP, v.34, n. 3, p.53-70, mai./jun. 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12732/organizacoes-de-aprendizagem-e-mudanca-organizacional>. Acesso em: 09 dez. 2021.

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. 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. 2022.

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.

WENGER, E. Communities of practice a brief introduction. 2006. Disponível em: <[https://www.ohr.wisc.edu/cop/articles/communities\\_practice\\_intro\\_wenger.pdf](https://www.ohr.wisc.edu/cop/articles/communities_practice_intro_wenger.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2019.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro Utilizado

#### Roteiro de Entrevista

1. Como você chegou a esta unidade (seção) que trabalha hoje no IFAM?
  - a. qual é seu cargo atual?
  - b. qual é sua formação (acadêmica e experiência profissional)?
  - c. Como foi a sua trajetória profissional antes de chegar até aqui? Veio direto para esta unidade?
  - d. Você já trabalhou anteriormente com contratos administrativos?
2. Qual foi o critério para sua designação na gestão e fiscalização de contratos?
  - a. Qual é o papel que você desempenha na gestão e fiscalização de contratos?
  - b. Há quanto tempo você desempenha esta função?
3. Quando você foi designado para ser fiscal, quais documentos você recebeu para realizar a fiscalização?
  - a. Você estava ciente da sua designação como fiscal/gestor?
  - b. Houve alguma reunião inicial para início dos trabalhos como fiscal?
4. Quantos servidores trabalham na gestão e fiscalização dos contratos com você?
5. Você conhece as leis, as instruções, legislações para executar as tarefas de Fiscalização? Você saberia me dizer algumas?
6. Quais conhecimentos prévios você tinha das leis e instruções para execução das tarefas de fiscalização de contrato antes da sua designação?
7. Quais são as suas atribuições e atividades como fiscal?
  - a. você consegue me descrever o fluxo dessas atividades?
  - b. Quais desses fluxos você considera o mais difícil de executar? Por quê?
  - c. Me conte um fluxo que considere o mais importante? Por quê?
8. No IFAM, Os seus colegas de equipe de fiscalização são capazes de realizar as tarefas/atividades de gestão/fiscalização sem a necessidade de buscar auxílio?
9. Você já foi fiscal de contrato de Dedicação Exclusiva de Mão de Obra -DEMO? se sim qual, contrato?
  - a. Você saberia dizer quantos terceirizados trabalham neste contrato?
10. Para executar suas atribuições como gestor/fiscal, você recebeu capacitação? Treinamento? Orientações? Se sim, quais.
11. Teve servidor do campus mais experiente que já compartilhou conhecimento/ experiência relativa à execução das tarefas que você executa?
  - a. qual conhecimento/experiência foi passado a você? e em qual contrato específico, por exemplo?

12. Você elaborou pesquisa por conta própria sobre como executar suas atividades de fiscalização?
13. Em sua unidade, Você replica as atividades que eram feitas desde o começo ou anteriormente a sua entrada na gestão/fiscalização? Se sim, quais?
14. Em sua vivência como fiscal de contrato, qual considera ser a maior dificuldade enfrentada como fiscal de contrato? por quê?
15. Onde você trabalha existem fluxos da instituição sobre como proceder para realizar as atividades necessárias de fiscalização?
16. Existe algum manual interno sobre como devem ser realizadas essas tarefas?
17. Há modelos de relatórios de fiscalização padronizados entre os fiscais?
18. Diante de sua participação nas tarefas na equipe de Fiscalização dos Contratos, quais ações indica realizar para ajudar no desenvolvimento das tarefas e/ou solução de problemas?
19. Contar com fluxos mapeados e detalhados, facilitaria a realização dos trabalhos necessários?  
Por quê?
20. Há algum comentário ou sugestão às perguntas realizadas sobre Gestão e Fiscalização de contratos? Deseja realizar alguma contribuição?

## Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCL-E)**

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Lucibelle Fernandes de Souza e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Gestão e fiscalização de contratos administrativos continuados de dedicação exclusiva de mão de obra. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da 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:

- O (A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento, sem que seja penalizado ou que tenha prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, você não será mais contatado(a) pelo pesquisador.
- 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 seus 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.*

Assinatura Participante: \_\_\_\_\_  
Assinatura Pesquisadora: \_\_\_\_\_

Data: 17/05/2023<sup>1</sup>  
Data: 17/05/2023

#### A JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS:

A pesquisa tem como objetivo "Desenvolver uma forma de implementar no Ifam/CMDI processos sistematizados das atividades da gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados de dedicação exclusiva de mão de obra conforme determinado na INº 05/2017 promovendo aprendizagem coletiva entre os envolvidos" e se justifica pela possibilidade de ser realizada a implementação da IN nº 5/2017 no Ifam/CMDI, assim como possibilitará a elaboração de um manual a ser utilizado e seguido a fim de estar de acordo com a legislação vigente, gerando aprendizagem coletiva e retendo o conhecimento na organização.

A coleta de dados se dará por meio de levantamento documental (realizada por meio de consulta aos boletins de serviço, Diário Oficial da União, Contratos administrativos e dados elaborados pelo Departamento responsável pela posse dos contratos) e de entrevistas individuais, do tipo semiestruturadas, com os atuais e antigos gestores e fiscais de contratos do Ifam/CMDI. As entrevistas serão analisadas de forma qualitativa indutiva. Todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para fins acadêmicos e científicos da área.

#### DESCONFORTOS, RISCOS E BENEFÍCIOS:

De acordo com a Resolução CNS nº 510/16 todas as pesquisas envolvem riscos, ainda que mínimos. Assim, os riscos desta pesquisa, por se tratar de uma investigação envolvendo problemas com procedimentos executados, são mínimos, mas que podem estar relacionados a fatores psicológicos ocasionados por constrangimentos em apontar eventuais erros ou equívocos cometidos por si ou por pessoas conhecidas.

Quanto à eventuais reflexos nos direitos à privacidade de dados pessoais em virtude de acesso às pastas funcionais, destaca-se que o acesso será restrito às portarias de nomeação e exoneração dos cargos de gestão e fiscalização de contratos. Com o intuito de minimizar estes riscos, os participantes não terão seus nomes divulgados, sendo os mesmos identificados na pesquisa como "Gestor/Fiscal 1" e assim sucessivamente (ou outra denominação que não permita sua identificação).

Além disso, como mencionado acima, o participante tem a liberdade e o direito de interromper a entrevista a qualquer momento e a mesma poderá ser remarcada para momento mais oportuno, caso assim o entrevistado deseje.

A pesquisa trará, como benefício, fornecer subsídios para a implantação da Instrução Normativa nº 5/2017 na gestão e fiscalização de contratos continuados de serviços terceirizados de dedicação de mão de obra no Ifam/CMDI.

Será garantido ao participante assistência integral e imediata ao participante, de forma gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de dados decorrentes da pesquisa.

Será assegurado que o participante de pesquisa tenha direito à indenização em caso de danos decorrentes do estudo;

#### DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

Eu, [REDACTED] fui informada(o) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações para motivar minha decisão, se assim o desejar. A pesquisadora Lucibelle Fernandes de Souza esclareceu que todos os dados desta pesquisa serão sigilosos e somente os pesquisadores terão acesso. Foi explicado que caso existam gastos, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Em caso de dúvidas poderei chamar a pesquisadora Lucibelle Fernandes de Souza no telefone 92-99299-2977.

Assinatura Participante:

Assinatura Pesquisadora:

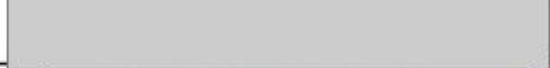
Data: 17/10/2023<sup>2</sup>  
Data: 17/10/2023

CEP	ENDEREÇO	CONTATO	HORÁRIO
IFAM	Rua Ferreira Pena, 1109 – Prédio da Reitoria, 2º Andar, Manaus, Amazonas. Centro. CEP: 69.025- 10	(92) 3306-0060 cepsh.ppgi@ifam.edu.br	De Segunda a Sexta-feira, de 8:00 a 12:00 e de 13:00 às 17:00.
UNIG	Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134, Bloco A - 1º andar - Sala 103, Município de Nova Iguaçu, RJ.	(21) 2765-4000 <u>cepunigcampus1@gmail.com</u> ou <u>cep@campus1.unig.br</u>	de segunda a sexta-feira, das 9h às 12h e das 13h às 16h.

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Iguaçu-UNIG e o Comitê de Ética Pesquisa com Seres Humanos do IFAM também podem ser consultados para dúvidas/denúncias relacionadas à Ética da Pesquisa e estão localizados nos endereços com as informações conforme quadro acima. Os comitês de éticas têm a função de fiscalizar e fazer cumprir as normas e diretrizes dos regulamentos de pesquisas envolvendo seres humanos.

Assinei duas vias deste termo de consentimento livre e esclarecido, o qual também foi assinado pelo pesquisador responsável que me fez o convite e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas. Uma via deste documento, assinada, foi deixada comigo. Diante do que foi proposto, declaro que concordo em participar desse estudo.

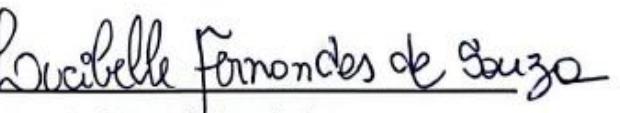
 Nome

 Assinatura do Participante

E-mail:

Data: 17/05/2023

Lucibelle Fornandes de Souza Pesquisador

 Assinatura do Pesquisador

E-mail: lucibelle.souza@ifam.edu.br

Data: 17/05/2023

Assinatura Participante: 

Assinatura Pesquisadora: Lucibelle F.

Data: 17/05/2023<sup>3</sup>  
Data: 17/05/2023

## Apêndice C - Termo de Autorização do Comite de ética do IFAM.

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** SISTEMATIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS REQUERIDOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA INº 05/2017 NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS CONTINUADOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NO IFAM/CMDI.

**Pesquisador:** LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 65398322.9.3001.8119

**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.059.942

#### Apresentação do Projeto:

A pesquisa tem como temática "Sistematização de Procedimentos Requeridos para a Implementação da INº 05/2017 na Gestão e Fiscalização de Contratos Continuados de Serviços Terceirizados de Dedicação Exclusiva de Mão de Obra no IFAM/CMDI" e tem por objetivo "desenvolver uma forma de implementar no IFAM/CMDI processos sistematizados das atividades da gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados de dedicação exclusiva de mão de obra conforme determinado na INº 05/2017 promovendo aprendizagem coletiva entre os envolvidos", justificando-se pela "possibilidade de ser realizada a implementação da INº 05/2017 no IFAM/CMDI, assim como possibilitará a elaboração de um manual a ser utilizado e seguido a fim de estar de acordo com a legislação vigente, gerando aprendizagem coletiva e retendo o conhecimento na organização".

"A coleta de dados se dará por meio de levantamento documental (realizada por meio de consulta aos boletins de serviço, Diário Oficial da União, Contratos administrativos e dados elaborados pelo Departamento responsável pela posse dos contratos) e de entrevistas individuais, do tipo semiestruturadas, com os atuais e antigos gestores e fiscais de contratos do IFAM/CMDI. As entrevistas serão analisadas de forma qualitativa indutiva".

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

**Bairro:** CENTRO

**CEP:** 69.025-010

**UF:** AM

**Município:** MANAUS

**Telefone:** (92)3306-0060

**E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.059.942

\*Informações apresentadas no parecer anterior.

**Objetivo da Pesquisa:**

- Objetivo Primário: Desenvolver uma forma de implementar no IFAM/CMDI processos sistematizados das atividades da gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados de dedicação exclusiva de mão de obra conforme determinado na INº 05/2017 promovendo aprendizagem coletiva entre os envolvidos.

- Objetivos secundários:

- a) Diagnosticar com os envolvidos os processos de atividades de contratação de serviços e as atividades carentes de padronização nos processos administrativos de gestão de contratos continuados de dedicação de mão de obra exclusiva – DEMO para efetivar a implementação da IN nº 05/2017 e a Lei de Licitações e contratos públicos nº 14.133/2021;
- b) Levantar com os servidores designados e os usuários um mapeamento composto das atividades praticadas (As Is) no atual núcleo de contratos, relativas aos processos de gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados e à aplicação da IN nº05/2017 no campus;
- c) Elaborar com os envolvidos os processos requeridos de atividades (To Be) para cumprir as determinações da IN nº05/2017 com pertinência às especificidades da gestão de contratação de serviços do Campus; e
- d) Elaborar participativamente um Manual dos processos sistematizados de atividades de contratação pública DEMO pertinentes a realidade do CMDI/ IFAM.

\*Informações apresentadas no parecer anterior.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Por envolver apenas levantamento documental e entrevista, a pesquisa proposta oferece riscos mínimos aos participantes. Os riscos apontados no TCLE são aqueles "relacionados a fatores psicológicos ocasionados por constrangimentos em apontar eventuais erros ou equívocos cometidos por si ou por pessoas conhecidas. Quanto à eventuais reflexos nos direitos à privacidade de dados pessoais em virtude de acesso às pastas funcionais, destaca-se que o acesso será restrito às portarias de nomeação e exoneração dos cargos de gestão e fiscalização de contratos. Com o intuito de minimizar estes riscos, os participantes não terão seus nomes divulgados, sendo os mesmos identificados na pesquisa como 'Gestor/Fiscal 1' e assim sucessivamente (ou outra denominação que não permita sua identificação). Além disso, (...) o

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

Bairro: CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3306-0060

E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.059.942

participante tem a liberdade e o direito de interromper a entrevista a qualquer momento e a mesma poderá ser remarcada para momento mais oportuno, caso assim o entrevistado deseje".

Há divergências de informações sobre os riscos entre o TCLE e as informações básicas do projeto. As informações acima se encontram no TCLE. Quanto às informações básicas, citam-se algumas limitações que estudo poderá apresentar, a saber: a extinção do Núcleo de contratos e convênios do IFAM/CMDI e a impossibilidade de publicar o manual no site oficial do IFAM.

O mesmo ocorre no que se refere aos benefícios. No TCLE, cita-se o fornecimento de subsídios para a implantação da Instrução Normativa nº 5/2017 na gestão e fiscalização de contratos continuados de serviços terceirizados de dedicação de mão de obra no IFAM/CMDI. Já nas informações básicas, a pretensão de contribuir para a melhoria dos processos do núcleo de contratos e convênios da DAP/CMDI/IFAM, a contribuição para que os recursos financeiros gastos em contratos sejam aproveitados de forma efetiva, contribuição também para a segurança jurídica de todos os envolvidos, desde o fiscal de contrato até o diretor geral do campus, assim como esse conhecimento ser replicado em outros campi posteriormente, e auxiliar outras Instituições de Ensino Superior.

\*As informações elencadas neste campo foram retiradas do TCLE e das informações básicas do projeto.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O estudo será realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Distrito Industrial, por meio do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, em nível de Mestrado. O estudo possui financiamento próprio e conta com uma amostra de 17 participantes entre diretores-gerais, técnicos administrativos educacionais e diretores administrativos.

Os objetivos estão claros, bem redigidos e adequados ao tipo de pesquisa proposta, sendo perfeitamente possíveis de se alcançar em virtude da metodologia sugerida, podendo a pesquisa apresentar importantes contribuições para o campo de investigação em que se insere.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Foram apresentados os seguintes os documentos necessários à avaliação ética da pesquisa,

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

Bairro: CENTRO CEP: 69.025-010

UF: AM Município: MANAUS

Telefone: (92)3306-0060

E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Página 03 de 06

Continuação do Parecer: 6.059.942

segundo Resoluções CNS nº 466/12 e CNS nº. 510/16:

- a) Folha de rosto;
- b) Informações básicas do projeto;
- c) Projeto Detalhado com os elementos que compõem o gênero (introdução, objetivos, hipóteses, metodologia, descrição dos riscos e benefícios, etc.);
- d) Termo de Consentimento (TCLE);
- e) Carta de anuência;
- f) Cronograma;
- g) Questionários ou roteiros de entrevistas (apresenta-se como anexo ao projeto detalhado);
- h) Orçamento.
- i) Declaração de uso de infraestrutura.

OBS: O cronograma não foi atualizado nos projetos, porém o documento apresentado separado encontra-se atualizado no que se refere à coleta de dados; As pendências relativas ao TCLE e apontadas no parecer anterior foram sanadas.

#### Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerando que as pendências apresentadas no parecer anterior foram resolvidas e também a urgência em relação à execução da pesquisa, já aprovada por outro comitê, este comitê decide pela aprovação do protocolo de pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJECTO_2093048.pdf	03/04/2023 20:44:57		Aceito
Outros	PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_5906808_UNIG_APROVADO.pdf	03/04/2023 20:42:36	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito
Cronograma	4_Cronograma_Lucibelle_Fernandes_NOOVO_CRONOGRAMA_03_04_2023_assinado.pdf	03/04/2023 20:39:09	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

Bairro: CENTRO CEP: 69.025-010

UF: AM Município: MANAUS

Telefone: (92)3306-0060

E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.059.942

Declaração do Patrocinador	3_Declaracao_de_Custos_Lucibelle_Fernandes.pdf	03/04/2023 20:24:22	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito
Outros	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PR OJETO_2029051.pdf	03/04/2023 20:23:49	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito
Declaração de concordância	Carta_de_anuencia_Ifam_Lucibelle_Fernandes_de_Souza.pdf	03/04/2023 20:22:36	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito
Outros	PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_202 9051_UNIG.pdf	03/04/2023 20:21:49	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_ASSINADA_UFR RJ_LUCIBELLE_FERNANDES.pdf	03/04/2023 20:20:53	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_LUCIBELLE_FERNANDES_18012023.pdf	19/01/2023 13:53:46	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVR E_E_ESCLARECIDO_UFRRJ_16_01_2 023.pdf	18/01/2023 16:05:59	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito
Outros	Lattes_Orientadora_dra_Beatriz_Quiroz _Villard.pdf	05/10/2022 12:31:15	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito
Outros	lattes_lucibelle_fernandes.pdf	05/10/2022 12:30:40	LUCIBELLE FERNANDES DE SOUZA	Aceito

**Lista de Instituições deste Projeto Coparticipante**

CNPJ	Nome da Instituição
10.792.928/0006-14	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS
10.792.928/0006-14	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

Bairro: CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM Município: MANAUS

Telefone: (92)3306-0060

E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Página 05 de 06

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.059.942

MANAUS, 15 de Maio de 2023

---

Assinado por:

LUIZ HENRIQUE CLARO JUNIOR  
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
Bairro: CENTRO CEP: 69.025-010  
UF: AM Município: MANAUS  
Telefone: (92)3306-0060 E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Página 06 de 06

## Apêndice D – Ilustração da análise indutiva pelo Atlas.Ti

**Explorador**

**Pesquisar**

- Contratos CMDI - Oficial novas mod
- Documentos (10)
  - D 1: ENTREVISTA 1 (40)
  - D 2: ENTREVISTA 2 (35)
  - D 3: ENTREVISTA 3 (65)
  - D 4: ENTREVISTA 4 (49)
  - D 5: ENTREVISTA 5 (42)
  - D 6: ENTREVISTA 6 (49)
  - D 7: ENTREVISTA 7 (38)
  - D 8: ENTREVISTA 8 (50)
  - D 9: ENTREVISTA 9 (45)
  - D 10: ENTREVISTA 10 (46)
- Códigos (10)
  - 1. SABER-FAZER (90-0)
  - 2. COMUNICAÇÃO (53-6)
  - 3. AUSÊNCIA DE RECURSO (69-0)
  - 4. DIFICULDADES NA FISCALIZAÇÃO (47-7)
  - 5. PERCEPÇÃO/SENTIMENTOS (49-0)
  - 6. MODO OPERAÇÃO ATUAL (33-0)
  - 7. PONTOS POSITIVOS DA GESTÃO ATUAL (1...
  - 8. SUGESTÕES DE MELHORIAS (28-0)
  - HISTÓRICO CONTRATOS (14-0)
  - PERFIL DOS SERVIDORES (115-0)

**Gerenciador de Códigos**

**Gerenciador de Documentos**

**Pesquisar Componentes**

**Nome**

**Sem grupos de códigos**

Arrastar códigos aqui para criar um grupo

**Saiba mais sobre grupos**

- 1. SABER-FAZER
  - 7.1. CONHECIMENTO
  - 7.1.1. Auto procura de conhecimento
  - 7.1.2. Atribuições/fluxos como fiscal
  - 7.1.3. Legislação Vigente
  - 7.1.4. Experiência e conhecimentos prévios da legislação
- 7.2. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO PARA A FUNÇÃO
- 7.3. RELATOS DE FISCALIZAÇÃO
- 2. COMUNICAÇÃO
- 3. AUSÊNCIA DE RECURSO
- 4. DIFICULDADES NA FISCALIZAÇÃO
- 5. PERCEPÇÃO/SENTIMENTOS
- 6. MODO OPERAÇÃO ATUAL
- 7. PONTOS POSITIVOS DA GESTÃO ATUAL
- 8. SUGESTÕES DE MELHORIAS
- HISTÓRICO CONTRATOS
- PERFIL DOS SERVIDORES

## Apêndice E – Ilustração da Transcrição, Categorização e Rotulação.

### 1 Entrevistado 4

2

1

3 [00:00:44] Pessoa 1 Como é que você chegou a esta  
unidade, a sessão que trabalha hoje no IFAM?

4 [00:00:47] Pessoa 2 Então, quando foi 2011, início  
de 2011, o diretor da época que estava querendo implementar a  
administração. O departamento de administração. Que antes era uma  
coordenação só, que só era responsável pela manutenção do campus.  
Para a porta que está quebrada, cano que ta quebrado, só essas  
atividades de infraestrutura do campus. A gestão de contratos,  
compras essas coisas, era tudo feito antes pela reitoria. E em 2011, a  
gente começou a implantar quando na época o "Nome1" me chamou  
para fazer parte do Compras. E aí, em 2011 era uma equipe de 3  
pessoas, eu do compras, passei a ser compras em Janeiro de 2011, a  
5 "Nome2", na época, que estava saindo da coordenação de  
6 administração. Que depois entrou o "Nome3" e a "Nome4" Contadora.  
Então, a equipe era essa e eu passei a fazer parte dela em 2011.

4.1 [00:00:47] Pessoa 2 Então, quando foi 2011, inicio...

PERFIL DOS SERVID...

7 [00:01:41] Pessoa 1 Três. Tu, a "Nome1".

8 [00:01:44] Pessoa 2 Isso. Eu, "Nome2", que era  
administradora e "Nome4" Contadora.

9 [00:01:49] Pessoa 1 Qual é o teu cargo atual?

[00:01:51] Pessoa 2 Meu cargo é assistente de  
administração ainda, na verdade. O cargo é assistente, só que já fui  
coordenador de Compras até 2021, quando o diretor decidiu excluir o  
Compras, a coordenação de compras, e a diretoria de administração  
para passar para o outro setor.

4.2 [00:01:51] Pessoa 2 Meu cargo é assistente de...

PERFIL DOS SERVID...

[00:02:11] Pessoa 1 Qual é a tua formação?

[00:02:13] Pessoa 2 Eu sou formado em  
administração pública, não, administração, desculpa, e especialização  
em gestão pública.

4.3 [00:02:13] Pessoa 2 Eu sou formado em...

PERFIL DOS SERVID...

[00:02:21] Pessoa 1 Como é que foi a tua trajetória  
profissional antes de chegar até aqui?

[00:02:26] Pessoa 2 Bom, eu fui antes, cinco anos,  
eu trabalhei com assistente de Administração também, na SEDUC. Eu  
fiquei lá cinco anos e eu trabalhava na Secretaria da Escola. Aí lá,  
eventualmente, eu ficava no lugar da Secretaria, né, quando ela tinha  
uma férias. E depois eu tentei fazer concurso pra cá. E aí eu fiz, passei,  
e antes de ir para a Administração, que é onde eu estou agora, eu era

4.4 [00:02:26] Pessoa 2 Bom, eu fui antes, cinco anos...

PERFIL DOS SERVID...

4.5 [00:02:26] Pessoa 2 Bom, eu fui antes, cinco anos...

PERFIL DOS SERVID...

12 da gerência de extensão. Eu fiquei cinco anos lá na gerência de extensão também.

45  
46

13 [00:02:56] Pessoa 1 Qual foi o ano que você entrou aqui?

47  
48

14 [00:02:57] Pessoa 2 2006, Áf de 2006 até inicio de 2011, eu fiquei na gerencia de extensão, cinco anos.

PERFIL DOS SERVID...

15 [00:03:06] Pessoa 1 Você trabalhou anteriormente com contrato administrativo?

49  
50

16 [00:03:09] Pessoa 2 Nunca. Não sabia nem o que que era, que existia isso.

1. SABER-FAZER: 7.1....

17 [00:03:15] Pessoa 1 Qual foi o critério utilizado na época, né, para designar, para a tua designação como fiscalização de contrato?

51  
52

18 [00:03:23] Pessoa 2 Ainda mais era disponibilidade, né. O diretor, quando chegou o contrato, que se iniciava no campo, ele ficava com os servidores, que eram as pessoas que tinham disponibilidade de estar assistindo aquele contrato, né. Na época, desde então, já havia que, algumas pessoas que ficavam responsáveis pelo contrato, nunca era uma coisa diversificada, né, ser do ensino, ser da extensão, não. Geralmente sempre amarrado com o pessoal que era da Administração.

4. DIFICULDADES N...

[00:03:56] Pessoa 1 Qual o papel que você desempenha ou desempenhou na gestão fiscalização de contrato?

[00:04:04] Pessoa 2 Era de fiscal administrativo. Na verdade não tinha essa, essa distinção que a gente vê hoje, né, de fiscal administrativo e de fiscal, qual o outro nome? Fiscal técnico, né. Então, eu acabava que fazia duas coisas e eu não, e mesmo que no início, era só para verificar se, se, se está tudo certo na nota fiscal e depois se é tudo certo, se é que tivesse algum problema de serviço, já estava faltando que, que você poderia ver que, tipo, se glosava da nota ou não, né. Mas geralmente era uma coisa assim, bem básica mesmo, né. Nunca era uma, algo assim tão detalhado como é, como eu vejo hoje em dia atualmente.

53  
54

PERFIL DOS SERVID...

HISTÓRICO

[00:04:48] Pessoa 1 Há quanto tempo você desempenha essa função? Quanto tempo você desempenhou assim essa função de fiscal?

55  
56

PERFIL DOS SERVID...

PERFIL DOS SERVID...

[00:04:54] Pessoa 2 Então acho que, como fiscal acho que uns dois anos, mais ou menos. Assim, contando todos os contratos que eu participei, né.

[00:05:06] Pessoa 1 Tu já foi coordenador?

25 [00:05:14] Pessoa 1 Na tua época, como  
37 coordenador, tu recebeste alguma documentação, algum fluxo para dar andamento nos trabalhos?

26 [00:05:25] Pessoa 2 A gente tinha um fluxo, que era  
o fluxo que a reitoria, primeiro, fazia, só que a gente não via que não  
32 era muito seguida à risca.

27 [00:05:34] Pessoa 1 Quando tu foi designado para ser fiscal, quais documentos você recebeu para realizar a fiscalização?

28 [00:05:43] Pessoa 2 Só a portaria de designação  
mesmo.

34 [00:05:48] Pessoa 1 Tu estava ciente da tua designação como fiscal?

[00:05:51] Pessoa 2 Sim.

[00:05:54] Pessoa 1 Houve reunião inicial para inicio dos trabalhos como fiscal?

[00:06:01] Pessoa 2 Não, não. Ta aqui é portaria e tal. Agora tu vai tomar conta desse contrato, qualquer coisa, avisa a gente.

[00:06:13] Pessoa 1 Quantos servidores trabalhavam contigo na gestão de fiscalização dos contratos?

[00:06:18] Pessoa 2 Só eu. Eu sendo fiscal de contratos, era só eu para fazer as duas atividades, de técnico e administrativa.

[00:06:29] Pessoa 1 Você conhece as leis, as instruções e as legislações para executar as tarefas de fiscalização? Você saberia me dizer alguma?

[00:06:37] Pessoa 2 Eu conheço as INs, as 5, as 7. Só que como atualmente não estou trabalhando muito diretamente com contratos, eu meio que sei o básico, vamos dizer assim. Eu sei a atividade que o pessoal do contratos faz lá na sala.

[00:06:58] Pessoa 1 Quais conhecimentos prévios você tinha das leis e instruções para execução de tarefas de fiscalização antes da tua designação?

[00:07:07] Pessoa 2 Antes eu não tinha nenhum. Na época era assim. Vou te designar para você para ser fiscal de contratos. Aí, quando saia portaria, assim, , agora a gente vai ver se consegue um curso pra ti, para você ver se você consegue pegar as manhas. Então o que eu aprendi foi através desses cursos que

38 oferecem para a gente, e com a vivência do pessoal da administração, dando as dicas, como tinha que proceder.

4.19

40 [00:07:37] Pessoa 1 Como você não é atualmente fiscal de contratos, quais eram as suas atribuições de atividade como fiscal? Você consegue me descrever o fluxo dessas atividades?

41 [00:07:49] Pessoa 2 Pois é, porque eu não, como pode dizer, não tinha o fluxo, porque era muito solto.

4.21 [0] 1. SABER-FAZER: 7.1....

42 [00:07:56] Pessoa 1 Tá, então me conta o que que era.

[00:07:58] Pessoa 2 Por exemplo, só tinha que resolver alguma coisa quando tinha algum problema. Eu acho que foi (...) não lembro agora de cabeça. Teria que ver depois, não sei se pode, mas no final das contas era só mesmo ver se estava tudo ok. E aí, se tivesse tudo ok, a documentação tivesse tudo ok também, os documentos lá que se entregam junto com a nota, né. Aí mandava pro pagamento, atestava e mandava pro pagamento.

4.22 [00:07:58] Pessoa 2 Po... 1. SABER-FAZER: 7.1....

43 [00:08:34] Pessoa 1 Qual desses fluxos, não eram muitos, né, mas qual dos fluxos você considera o mais difícil de executar?

[00:08:42] Pessoa 2 Mais difícil, deixa eu ver aqui, eu acho que era parte dessa fiscalização que você tinha que estar em loco lá com a empresa, né. Pra verificar se tinha alguma uma inconformidade, que era difícil porque a gente estava desempenhando nossas atividades, porque tipo, desempenha concomitante, né. Você é fiscal, mas você tem todo o trabalho que você tem que fazer lá no seu departamento, né. Então, como na época o compras tinha muita demanda, então meio que ficava de lado essa parte, então ficava muito restrito a só, final do mês chegou a nota, ver se estava tudo certo, se tiver manda um pagamento.

4.23 [00:08:42] Pessoa 2 Mais difícil, de... 5. PERCEPÇÃO/SENT...

[00:09:20] Pessoa 1 Considera o que qual desses fluxos você considera o mais importante?

4.24 [00:09:23] Pessoa 2 O mais importante é a fiscalização, né, digo, do in loco, né, porque quando tem só a parte documental, tu só está olhando ali, não, está sendo assim, assim, assim, mas se você for tirar pra ir e ver como está a situação, ver com os terceirizados se está tudo certinho ou não, que aí depois você vai percebendo que está alguma coisa errada ou não, né. Então tem que ser na parte do, de você tirar um tempo, né, pra você ir lá com a empresa, com a empresa não é muito, mas com o pessoal dos terceirizados, com o pessoal que está trabalhando na escola.

5. PERCEPÇÃO/SENT...

46 [00:10:06] Pessoa 1 No Ifam, os teus colegas de fiscalização são capazes de realizar tarefas e atividades de gestão e fiscalização sem necessidade de buscar auxílio?

47 [00:10:18] Pessoa 2 Hoje em dia sim, antes eu achava que não, mas depois que, com a atividade agora do contratos, eu percebo que a gestora dos contratos atualmente, ela consegue passar essas informações pro pessoal que é fiscal, ela já deixa a par, diferente, da época quando entrei, que só me deram a portaria, me disseram, não "nome do entrevistado", agora toma ai em qualquer coisa vem aqui com a gente, não. Eu vejo agora com o contrato atual que ele, ele antes de fazer a designação, a pessoa te instrui, né, olha, fulano, é assim, tem que fazer assim, é de boa, é ruim, é assim, e diz também as dificuldades que vai encontrar no caminho, né, coisa que na época eu não achava. Então, muito disso da questão dos fiscais saberem agora, né, porque tem uma orientação boa da gestão de contratos atual.

48 [00:11:09] Pessoa 1 Você já foi fiscal de contrato de dedicação exclusiva de mão de obra?

49 [00:11:18] Pessoa 2 Não, não sei, não.

[00:11:24] Pessoa 1 Pra executar as suas atribuições como fiscal, você recebeu capacitação, treinamento e orientação?

[00:11:32] Pessoa 2 Recebi através de curso, né, de curso assim, de uma semana, que às vezes a gente falou que pagava uma empresa pra fazer in company, então acho que foram umas duas, três vezes que teve, dentro desses, desses, que? De 2011, desde, ... 12 anos aqui, né, trabalhando.

[00:11:57] Pessoa 1 Tu lembra qual foi o ano que tu foi fiscal?

[00:12:02] Pessoa 2 Logo no início de 2011, 2012.

[00:12:06] Pessoa 1 Teve servidor no campus mais experiente que já compartilhou conhecimento e experiência relativa à execução de tarefas que você executa?

[00:12:15] Pessoa 2 Já, sim, experiência em relação a lidar com o contrato ou com a fiscalização?

[00:12:21] Pessoa 1 Com a fiscalização.

[00:12:22] Pessoa 2 Ah, sim, já, já.

[00:12:23] Pessoa 1 Qual foi o conhecimento que foi passado? Qual o contrato específico assim?

425 [00:10:18] Pessoa 2 Hoje em dia sim, antes eu a...  
2. COMUNICAÇÃO: ...  
5. PERCEPÇÃO/SENT...  
7. PONTOS POSITIV...  
HISTÓRICO CONTRA...

426  
PERFIL DOS SERVID...

427 [00:11:32] Pess...  
1. SABER-FAZER: 7.3...

428  
PERFIL DOS SERVID...

429 [00:12:15] Pess...  
2. COMUNICAÇÃO: ...

430  
2. COMUNICAÇÃO: ...

59 [00:12:29] Pessoa 2 Não, na verdade, pode considerar, por exemplo, eu estar observando como a fiscal lida com os contratos, ou tá falando só do conhecimento de, de, olha, "fiscal x" vem cá, me ajuda, por exemplo, né?

60 [00:12:44] Pessoa 1 Não, nesse caso aqui, eu tô te perguntando especificamente, quando tu era fiscal, por exemplo, aí de refrigeração, se alguém foi lá e compartilhou contigo algum conhecimento?

61 [00:12:54] Pessoa 2 Hum, não, não.

4:31 2. COMUNICAÇÃO...

69 [00:13:04] Pessoa 1 Você elaborou pesquisa por conta própria sobre como executar as suas atividades de fiscalização?

[00:13:10] Pessoa 2 Sim, porque, como eu tô... é o teu que tá na reta, né, como diz, né? Se acontecer alguma coisa errada na fiscalização, depois eles vão em cima de ti, né? Então, eu tinha que fazer alguma coisa a parte também, né?

[00:13:27] Pessoa 1 Entendi. Em sua unidade, né, quando tu fazia fiscalização, você replicava as atividades que eram feitas desde o começo ou anteriormente a sua entrada na gestão de fiscalização?

[00:13:40] Pessoa 2 Então, como na minha época, como não tinha um fluxo, assim, nem claro, então, né, nem era questão de replicar, porque eu já replicava o que já era, o que era o factual na época, né? Que era pegar a nota, ver se foi tudo certo, ver se tá faltando SICAF, que tá faltando INSS. Então, nesse sentido de só ver a documentação, eu só fazia ver se tava tudo certo e pronto, morreu. Mas não tinha outra coisa a mais além disso.

4:32 [00:13:10] ... 1. SABER-FAZER: 7.1... 4:33 ... 5. PERCEPÇÃO/SE

[00:14:09] Pessoa 1 Entendi. Na tua vivência como fiscal de contrato, qual tu considera a maior dificuldade enfrentada como fiscal de contrato e por quê?

4:34 [00:13:20] Pessoa 2 Ent... 6. MODO OPERAÇÃO...  
HISTÓRICO CONTRA...

[00:14:18] Pessoa 2 Fala a qual? Peraí, eu entendi. Tu fala a...

[00:14:21] Pessoa 1 Na tua vivência como fiscal de contrato, qual tu considera a maior dificuldade, assim, quando era fiscal de contrato?

[00:14:29] Pessoa 2 Então, a gente percebia que a gente tinha que fazer a mais além de só ver nota, né? Só que como eu não tinha ideia de como era tão, assim, trabalho árduo da fiscalização, eu tô vendo isso agora, na verdade. Porque, na verdade, eu, como eu posso dizer assim, na época eu não sabia que era tão difícil, né? Porque eu só fazia o básico, então não tinha dimensão, né? Se eu fosse pensar no que é feito hoje, no que era feito antigamente, "puta merda" .. ai sim eu ia sentir o drama

1:36 [00:14:29] Pessoa 2 Entendo... 3. AUSÊNCIA DE REC...  
5. PERCEPÇÃO/SENT...  
HISTÓRICO CONTRA...

- 70 [00:15:29] Pessoa 2 Talvez se eu fosse fiscal hoje,  
71 hoje em dia, aí sim que eu ia começar a tomar mais dores, assim, por  
72 achar que é uma responsabilidade muito grande você ser fiscal, né?  
73 Que na época eu não tinha essa dimensão.
- 74 [00:15:44] Pessoa 1 Onde você trabalha, ou  
75 trabalhava, né, na época, existia fluxos na instituição como como  
76 proceder e realizar as atividades necessárias para fiscalização?
- 77 [00:15:57] Pessoa 2 Tinha, mas era muito frouxo,  
78 então, é assim, tinha, mas se não quiser seguir, tudo bem. Ninguém vai  
79 te olhar, ninguém vai fazer nada.
- 80 [00:16:07] Pessoa 1 Existe algum manual interno  
81 sobre como deve ser realizadas tarefas de fiscalização?
- 82 [00:16:12] Pessoa 2 Hoje em dia eu acho que não  
83 tem, né? Hoje é mais amarrado, vamos dizer assim, né?
- 84 [00:16:18] Pessoa 1 Mas tem algum manual da  
85 instituição, do Ifam, existe um manual de fiscalização? Quando, tipo  
assim, eu tenho um fiscal, vou lá, entrego, o fiscal lê e sabe o que fazer.
- 86 [00:16:27] Pessoa 2 Tem. Contratos entrega. Ele  
87 faz o dele.
- 88 [00:16:31] Pessoa 1 Mas atualmente?
- 89 [00:16:33] Pessoa 2 Sim. Eu falo assim, tem a fiscal  
90 orientando, né? Acho que é o manual lá dos contratos, da escola.
- 91 [00:16:44] Pessoa 1 Há modelos de relatório de  
92 fiscalização padronizado entre os fiscais?
- 93 [00:16:52] Pessoa 2 Acredito que sim, tenho que me  
94 informar, mas eu acredito que tem.
- 95 [00:17:05] Pessoa 1 Na tua época, tinha ou não  
96 tinha?
- 97 [00:17:07] Pessoa 2 Não. Não.
- 98 [00:17:11] Pessoa 1 Aí hoje?
- 99 [00:17:12] Pessoa 2 Hoje eu percebo que sim.
- 100 [00:17:13] Pessoa 1 Sim. É a mesma história para o  
101 manual?
- 102 [00:17:16] Pessoa 2 Também.
- 103 [00:17:21] Pessoa 1 Diante da tua participação nas  
104 tarefas de equipe de fiscalização, né? Quais ações tu indica para ajudar  
105 no desenvolvimento das tarefas como é hoje? Soluções de problemas

87 também, assim. O que tu tens para contribuir? O que tu acha que poderia ser feito para melhorar?

88 [00:17:40] Pessoa 2 Deixa eu pensar aqui. Para  
91 melhorar... Melhorar mais ou menos o quê?

[00:17:50] Pessoa 1 É assim, diante da tua  
92 participação...

[00:17:52] Pessoa 2 Ah, estou falando em relação a minha participação na época, o que poderia ser melhorado tendo em vista aquela época, certo? Ah, entendi. Bom, eu percebo que já melhorou, assim, 200%, né? Porque antes era uma coisa assim, que era meio frouxa e hoje em dia a gente vê que está mais amarrado, né? Tem todo o procedimento, tem a questão do fiscal técnico, fiscal administrativo, que antes não tinha. Assim, de melhorar agora... Melhorou bastante, né? Assim, não tenho como indicar como pode melhorar mais ainda, porque... Já está como se fosse hoje em dia o estado quase ideal, né? Ideal, eu digo, não do... Como posso dizer? Não digo que está assim, que é o perfeito, né? Mas que tem mais instrumentos de controle agora, que antes não tinha, né? E isso foi uma melhoria, né? Então, para melhorar mais ainda, eu não teria como dizer... ter uma ideia atual, entendeu?

[00:19:00] Pessoa 1 É, contar com os fluxos mapeados e detalhados. Facilitaria a realização dos trabalhos necessários? Por quê?

[00:19:08] Pessoa 2 Sim, porque quando você está executando a atividade, você não vai ficar perdido. Você vai, por exemplo, você chegou para fazer algum procedimento e daquele procedimento você está... Você tem, às vezes, ter como ver se ta nos conformes ou não, né? O manual vai te dizer: Se está de um jeito, faz assim. Se não tiver, você tem que fazer de outro jeito. Então, tendo isso bem claro, já te ajuda nas suas atividades de fiscalização.

[00:19:38] Pessoa 1 E dessa experiência que você ia me relatar, tem alguma experiência que você queira relatar? Assim, como, por exemplo, alguma situação que você viu que teve alguma ação importante, que você falou, ó, está vendo como é bacana, assim, ter algum outro comentário?

[00:20:02] Pessoa 2 Muito pobre a fiscalização na época, meu Deus. Então, assim, não tinha nem como implementar nada, porque quando você queria implementar alguma coisa, aí não tinha, como é que pode dizer, não era uma coisa que era valorizada, você implementar. Então, por conta disso, tu ficava assim, não, já que não é para ser ouvido nem nada, você vai querer falar alguma coisa e não vai fazer diferença no final, então você nem fala nada.

7. PONTOS POSITIV...  
8. SUGESTÕES DE M...

3. AUSÊNCIA DE REC...  
3. AUSÊNCIA DE REC...

3. AUSÊNCIA DE REC...  
HISTÓRICO CONTRA...

95 [00:20:38] Pessoa 1 Entendi. Tem algum comentário, alguma sugestão, algumas perguntas realizadas sobre fiscalização? Deseja realizar mais alguma contribuição?

96 [00:20:52] Pessoa 2 Não, acho que era isso mesmo.

99 A questão mesmo é que, como eu tomei o negócio de compras, né, então meio que eu fiquei fora para na época, não terem que dizer, não Michel, agora vai desempenhar mais isso. Então, acabava que ficava distribuindo mais para todos os servidores, além de mim.

97 [00:21:10] Pessoa 1 E esse período que tu, anterior a essa última gestão de contratos, né, o que tu pode observar da fiscalização, assim, do tempo que tu trabalhava para esse período, já houve avanços? Tu acha que veio desenvolvendo bem? Porque como tu já foi coordenador e tu acabou acompanhando, eu queria ouvir um pouco desse teu relato sobre esse histórico.

[00:21:42] Pessoa 2 O que eu posso falar é assim, que eu percebo muito na época da... Porque, como eu tenho, no meu trabalho do Compras tem uma parte que tem a ver com o contrato que é a questão de prorrogação de contrato, tinha uma parte que antes de chegar na pesquisa, para ver se era vantajoso ou não, tinha a parte que era do relatório da fiscalização de contrato. O contrato para poder avaliar se o contrato era vantajoso ou não. Então, que que eu percebia. Só faziam um formulário no final do contrato, não era uma coisa que era acompanhado continuamente mês a mês, era só o formulário no final para dizer que, tipo, não está bom, mas renova assim mesmo entendeu?

[00:22:27] Pessoa 2 Não tinha uma análise mais profunda, só queriam renovar, o fiscal ou a fiscal na época, faziam o relatório dizendo aprovar, só para constar no processo que era favorável à prorrogação, para não perder o contrato. Então, eu percebo que muito era assim, tipo, está ruim, mas poderia ser pior porque não está com o contrato. Então, meio que só prorrogar, prorrogar, prorrogar, por causa do... Pra ter a empresa aqui.

[00:23:00] Pessoa 2 Então, por exemplo, a gente tinha uma empresa chamada "Nome empresa", que falhava com o pagamento dos funcionários, os funcionários vinham reclamar com a gente. Aí, quando foi chegando na parte da prorrogação, na época a fiscalização só falou assim, não, está tudo ok. Aí, eu digo, gente, mas sim, a gente vê que está tudo errado, que a empresa não está pagando direitinho e vocês querem prorrogar? É, mas por que não tem outra empresa, se a gente perder agora a gente vai ficar sem contrato de limpeza, vai ter que fazer licitação, num sei o que, vai ser o caos. Eu digo, está bom, não é? Vocês querem, vocês tão falando, são vocês que estão assinando, então beleza.

[00:23:38] Pessoa 2 Como não era a minha parte de eu questionar isso, minha parte era só fazer pesquisa de mercado e tal,

5. PERCEPÇÃO/SENT...

4:47 [00:20:52] Pess...

HISTÓRICO CONTRA...

4:46 [00:21:42] Pess...

101 então está bom, está aqui a pesquisa, eu pesquisei lá, no painel de preço aqui, tudo certo. Porém, não era, já chegou até a questão, acho que, perdeu o contrato, isso que to falando é da gestão dos contratos, não é, não é fiscalização. É, a gente perdeu o contrato porque a pessoa que estava no contratos ... se esqueceu de ver o final da prorrogação do contrato.

4.46

104 [00:24:10] Pessoa 2 Então, o procurador viu, olha aqui não, o contrato foi assinado no dia 15 de dezembro, acho, porém a data era anterior a essa, digo não, isso aqui tem que acabar. Aí, foi o Deus nos acuda. Então, no final das contas, eu via que a gestão dos contratos na época só se limitava a prorrogar o contrato. E, repactuação, repactuação, equilíbrio era mais pro lado do contador, então, o contrato só ficava replicando isso, contrato é repactuação e equilíbrio.

[00:24:47] Pessoa 2 E, outras atividades além disso, eu não via muito, com tanta força, quanto eu vejo hoje, que é a parte de fiscalização, de ver que a empresa está errada, que tem que ir lá cobrar da empresa, que se estiver errado, tem que mandar sacionar. Então, hoje em dia, a gente vê que tem sacionamentos de empresa, que é uma coisa que a gente nunca via antes, e a gente via que ficava com empresas ruim, é tipo casamento, a gente estava mal, mas tem que ficar por causa das crianças, por exemplo.

7. PONTOS POSITIV...

[00:25:14] Pessoa 2 Então, essa é a diferença toda, hoje em dia está mais atuante, tem essa parte de, ver tudo bem, tem documentos ok, mas tem a questão de ver se o funcionário está recebendo, se está pagando direitinho, antes viam, só que viam, mas que estavam fazendo uma ... com a empresa então, pedia para a empresa "pagar logo esse cara aí", mas, ah, se não pagava, tudo bem, entendeu? Eu acho que, mais ou menos, é isso.

7. PONTOS POSITIV...

[00:25:43] Pessoa 1 Está ótimo, muito obrigada pela disponibilidade, eu fiz essas perguntas mais relacionadas também à gestão, porque tu já foi coordenador e está há muitos anos também, então é sempre bom ouvir esse histórico, para deixar registrado. É isso. Ok, obrigado.

## Apêndice F – Termo de Anuênciça para Autorização e Pesquisa.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS  
CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL  
DIRETORIA GERAL



### TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, **EDILSON SANTOS DE OLIVEIRA DUARTE**, na qualidade de responsável substituto pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) - Campus Manaus-Distrito Industrial, autorizo a realização da pesquisa intitulada “*Sistematização de procedimentos requeridos para a implementação da INº 05/2017 na gestão e fiscalização de contratos continuados de serviços terceirizados de dedicação exclusiva de mão de obra no IFAM/CMDI*”, sob a responsabilidade da pesquisadora Lucibelle Fernandes de Souza, orientanda da Professora Dra. Beatriz Quiroz Villardi, vinculada ao Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, *campus Seropédica*.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento dos requisitos da Resolução nº 466/12 CNS e suas complementares, comprometendo-se a mesma a utilizar os dados da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Declaro que o IFAM/CMDI dispõe de toda a infraestrutura necessária para a realização desta pesquisa e que a pesquisadora e sua orientadora estão autorizados a utilizá-la.

Manaus/Amazonas, 8 de maio de 2023.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** EDILSON SANTOS DE OLIVEIRA DUARTE  
Data: 09/05/2023 11:44:08-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

EDILSON SANTOS DE OLIVEIRA DUARTE  
DIRETOR-GERAL SUBSTITUTO  
PORTARIA Nº 1.299-GR/IFAM, DE 17 DE JUNHO DE 2019

**Contato:**  
[diretor\\_cmdu@ifam.edu.br](mailto:diretor_cmdu@ifam.edu.br)