

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO: PRÁTICAS PARA MELHORIAS EM CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT: PRACTICES FOR IMPROVEMENTS IN  
ADMINISTRATIVE CONTRACTS AT A FEDERAL UNIVERSITY**

**Luana Zapelini da Silveira, Mestra**

<https://orcid.org/0000-0003-4764-6549>

[luana.silveira@ufmt.br](mailto:luana.silveira@ufmt.br)

Universidade Federal do Mato Grosso | Campus Araguaia  
Barra do Garças | Mato Grosso | Brasil

**Raphael Jonathas da Costa Lima, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0001-9702-0515>

[raphaeljonathas@id.uff.br](mailto:raphaeljonathas@id.uff.br)

Universidade Federal Fluminense | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Volta Redonda | Rio de Janeiro | Brasil

Recebido em 28/agosto/2024

Aprovado em 01/novembro/2024

Publicado em 23/janeiro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **RESUMO**

A fiscalização/gestão de contratos administrativos visa proporcionar adequada entrega de bens e serviços contratados com recursos públicos, dando suporte à realização das atividades finalísticas das Universidades. No entanto, há diversas lacunas na rotina prática que atrapalham, necessitando de ferramentas e práticas que a Gestão do Conhecimento (GC) pode proporcionar para melhorias processuais. Assim, a presente pesquisa objetivou identificar: principais dificuldades na rotina desses processos, e principais carências de práticas de GC que poderiam mitigar essas lacunas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, com coleta de dados por meio de entrevistas, utilizando da metodologia de Análise de Conteúdo (temática) de Bardin (2016). Como resultado, foi identificado que as principais dificuldades estão relacionadas ao conhecimento, instrução, apoio e suporte organizacional e especializado, tempo de resposta, padronização, rotatividade e transparência entre outras carências que resultam em sentimento de medo e preocupação pelos servidores do órgão. Quanto às carências de práticas de GC: ausências de banco de conhecimento, dados, informações, manuais, compartilhamentos (formais), disponibilidade de informações, perguntas frequentes, fluxograma, encontros presenciais. Concluiu-se que há indícios de ações colaborativas entre os fiscais/gestores de contratos do órgão, o que contribui com a implantação de práticas de GC, podendo trazer melhorias nas rotinas, mas que esses servidores carecem de maior apoio institucional para êxito em suas iniciativas.

**Palavra-Chave:** Gestão do Conhecimento. Contratos Administrativos. Fiscalização.

## **ABSTRACT**

The supervision/management of administrative contracts aims to provide adequate delivery of goods and services contracted with public resources, supporting the performance of the final activities of the Universities. However, there are several gaps in the practical routine that hinder, requiring tools and practices that Knowledge Management (KM) can provide for procedural improvements. Thus, this research aimed to identify: main difficulties in the routine of these processes, and main deficiencies in KM practices that could mitigate these gaps. To this end, a qualitative, descriptive and exploratory research was carried out, with data collection through interviews, using the Content Analysis (thematic) methodology of Bardin (2016). As a result, it was identified that the main difficulties are related to knowledge, instruction, organizational and specialized support, response time, standardization, turnover and transparency, among other deficiencies that result in feelings of fear and concern among the agency's employees. Regarding the lack of GC practices: absence of knowledge base, data, information, manuals, (formal) sharing, availability of information, frequently asked questions, flowcharts, and face- to-face meetings. It was concluded that there are signs of collaborative actions among the agency's inspectors/contract managers, which contributes to the implementation of GC practices and can bring improvements to routines, but that these employees lack greater institutional support to succeed in their initiatives.

**Keyword:** Knowledge Management. Administrative Contracts. Supervision.

## **1 INTRODUÇÃO**

Embora haja leis, normas e regimentos, que prescrevem sobre os processos de fiscalização e gestão de contratos administrativos, na prática há discrepâncias relatadas, por diversos autores (Faria *et al.*, 2024; Araújo e Gomes, 2021; Bedin, Fontes e Braatz, 2021; Rocha e Pinto, 2020; Bonelli e Cabral, 2018; Marinho *et al.*, 2018; Lonsdale *et al.*, 2016; Rendon, 2015), os quais evidenciam dificuldades de execução na rotina desses processos, indicando haver lacunas a serem preenchidas para a eficaz fiscalização e gestão de contratos. Consequentemente, isso afeta a obtenção da adequada utilização de recursos públicos e o alcance da qualidade de prestação de serviços pela organização pública. Mesmo diante deste cenário, há carências de contribuições técnicas e científicas que possam auxiliar na solução de problemas nesta temática (Singulano, Castelari e Emmendoerfer, 2022; Brasil, CGU, 2019). O caminho a ser seguido seria na direção de aplicação de ferramentas administrativas e abordagens de gestão multidisciplinares que possam integrar os principais recursos organizacionais: pessoas, conhecimentos e tecnologias. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) se torna promissora para alcance dos propósitos organizacionais (Bernardino e Strauhs, 2024; Alvarenga *et al.* 2020; Ribeiro *et al.* 2017).

A GC, por meio de suas práticas, possibilita criar, transformar, compartilhar, armazenar, disseminar e reciclar conhecimentos tácitos e explícitos, o que proporciona melhorar de forma contínua os produtos, serviços e processos organizacionais. Para isso, ressalta-se ser necessário que cada organização realize uma autoavaliação a fim de entender suas especificidades, seus propósitos, como encontram-se seus conhecimentos e como pode melhorar sua performance, ao tempo em que também possa trabalhar a aprendizagem e memória organizacional por meio das práticas de GC, viabilizando alcance das potenciais melhorias por meio desta abordagem (Santos e Molina, 2023; ISO, 2018; Ribeiro *et al.*, 2017; Batista, 2012; Nonaka e Takeuchi, 2008; Batista *et al.*, 2005).

Considerando que o cenário da UFMT, objeto desta pesquisa, se assemelha à realidade de outras instituições públicas, bem como o nível incipiente em relação às práticas de Gestão do Conhecimento identificado por Lobato, Andrade e Maccari (2020), a presente discussão tem por objetivo identificar as principais dificuldades encontradas nas rotinas dos processos de fiscalização/gestão de contratos administrativos do órgão, bem como relacionar, a partir de diagnóstico inicial, quais as práticas de Gestão do Conhecimentos podem contribuir com melhorias nestes processos. A partir do momento em que alternativas com potencial de solução

para problemas práticos da administração pública são apresentadas, há subsídios para tomadas de decisões que podem impactar na performance organizacional, e consequentemente no bom uso de recursos públicos e na qualidade da prestação de serviços públicos. O artigo está dividido em 5 seções: a introdução, referencial teórico, abordando atividades-meio nas Universidades Federais, fiscalização e gestão de contratos administrativos, e gestão do conhecimento; descrição de procedimentos metodológicos e da instituição objeto do estudo; análise de dados; por fim, a conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ATIVIDADES-MEIO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Para que as Universidades Públicas Federais possam exercer suas atividades finalísticas, necessitam do suporte de atividades-meio que irão proporcionar condições necessárias para que a organização pública atinja seus propósitos. Ambas, tanto a atividade finalística do órgão como a atividade-meio, requerem investimentos provindos de orçamento público. Em relação às atividades-meio, requerem investimentos de orçamento classificado para gastos com despesa corrente, o que na prática das Universidades Federais representa gastos com assistência ao estudante de ensino superior e funcionamento institucional, com contratações de serviços de terceiros, habitualmente representados por Pessoa Jurídica (Brasil, CGU, 2023).

Objetivando maior esclarecimento sobre essas atividades-meio executadas por meio de serviços contratados de terceiros (terceirização) pela administração pública, tem-se a definição dada pelo Governo Federal, a seguir:

A terceirização pode ser compreendida como uma técnica de gestão administrativa, em que as atividades não essenciais de uma organização são transferidas para uma empresa especializada na prestação do serviço. Na Administração Pública ocorre, dentre outros motivos, para impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, bem como em razão da busca pela eficiência e especialização de suas atividades finalísticas (BRASIL, MP, 2020).

A terceirização para prestação de serviços na Administração Pública ocorre via contratação dada por licitação pública, a qual é estabelecida pela Lei Nº 14.113 de 1º de abril de 2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos). A adequada execução contratual desses serviços é fundamental para o alcance dos serviços finalísticos das organizações públicas, bem como para a adequada utilização dos recursos públicos.

## 2.2 FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Para aquisições na Administração Pública, é necessária a realização de licitação, precedida de bom planejamento de compras de materiais e serviços. Para os casos de entregas contínuas e prestação de serviços terceirizados continuados, há necessidade de se firmar bons contratos administrativos que estabeleçam as cláusulas contratuais necessárias para adequada entrega, posterior à licitação. Este acompanhamento contínuo até o cumprimento integral do contrato é realizado por fiscais e gestores de contratos formalmente designados por ato administrativo para representação do órgão comprador. É estabelecido, pelo Inciso I do Art. 10 do Decreto Nº 11.246, de 27 de Outubro de 2022, que a designação de representação do órgão, nesses processos, ocorra preferencialmente para “servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da administração pública” (Brasil, 2022).

Para atingir os propósitos dos órgãos públicos, é necessário eficiência, eficácia e efetividade em todas as fases desses processos de compras/contratos públicos/administrativos. De nada adianta a boa execução na etapa de licitação e elaboração do contrato a ser assinado se não houver posterior acompanhamento da execução contratual/cumprimento do que foi acordado entre a administração pública e o fornecedor selecionado. Deste modo, se houver ausência de cuidados na etapa de acompanhamento da execução contratual, há consequentemente fragilidade na obtenção dos bens, materiais e serviços adquiridos, acarretando em mal uso de recursos públicos, conforme discutido em diversas pesquisas envolvendo o tema (Araújo e Gomes, 2021; Marinho *et al.* 2018; Lonsdale *et al.* 2016; Rendon, 2015).

Em relação às lacunas que envolvem a gestão e fiscalização de contratos administrativos, há riscos de atrair fornecedores oportunistas, que visam participar de licitações a fim de entregar produtos e serviços inadequados ou de qualidade inferior ao que foi adquirido a fim de levar vantagens econômicas indevidas. Lonsdale *et al.* (2016) abordam esse risco, trazendo reflexões sobre a necessidade de cautela nessas lacunas que envolvem os processos de compras e contratações públicas. Nessa linha, Rendon (2015) indica que técnicas e ferramentas de gestão podem contribuir para melhorias em todas as fases desses processos que envolvem as compras e contratações, em especial a etapa de fiscalização e gestão da entrega adequada do que foi adquirido pelo órgão público.

De acordo com Marinho *et al.* (2018), a melhoria em processos de fiscalização de contratos se torna possível quando a gestão do órgão foca em treinar, aplicar ferramentas de

gestão adequadas ao contexto organizacional, garantir que haja domínio de leis e normas que envolvem esses processos e gerir seus conhecimentos. Essas atitudes organizacionais são importantes dada a complexidade que esses processos envolvem, considerando que exigem habilidades, competências e aprendizados e adequada aplicação de conhecimentos a fim de alcançar a gestão e fiscalização esperadas dos contratos administrativos. Em relação à melhoria contínua em processos em instituições federais de ensino superior, Lucas *et al.* (2024) indicam que os fatores que determinam a execução de modo satisfatório são a união de boa liderança, adequado treinamento e envolvimento dos servidores que lidam com as rotinas operacionais dos processos na organização.

Os contratos administrativos possuem peculiaridades por seu caráter público, considerando a finalidade destes envolver interesses e recursos públicos. Nesse sentido, há previsão de aplicação de sanções, multas, penalidades administrativas, entre outras medidas necessárias quando identificadas falhas de cumprimentos contratuais firmados com a administração pública. Essas falhas são identificadas pelos fiscais/gestores designados pela organização pública contratante, e devem ser registradas formalmente, sempre necessitando que o ato seja amparado por legislação competente e comunicado de forma transparente ao fornecedor contratado (Guarido, Nogueira e Saraiva, 2021).

Bonelli e Cabral (2018) trazem importantes reflexões a respeito das inadimplências durante a execução contratual pelos fornecedores. Para eles, é possível a redução das inadimplências contratuais quando os fiscais/gestores dos contratos administrativos são bem preparados e empenhados para o desempenho de suas atividades de forma responsável, e reforçam a necessidade da adequada comunicação, transparência, rotina de registros de ocorrências. Outro aspecto importante, segundo os autores, é que os fiscais/gestores de contratos administrativos possam contar também com o apoio e suporte da gestão do órgão público ao qual estão vinculados e representam. Essa realidade ainda está longe de ser alcançada em instituições federais de ensino.

Rocha e Pinto (2020) trazem demonstrações, por meio de achados em pesquisa realizada em Instituições Federais de Ensino Superior do Rio Grande do Sul, de que a atual gestão pública gerencial ainda deixa muito a desejar em relação à consolidação de rotinas processuais, considerando identificação de ausências de mapeamento de processos, confecções e compartilhamento de informações/manuais e demais documentos orientativos, monitoramento e divulgação de atualizações, bem como ausência de consolidação de sistemas



de informação que poderiam agregar na gestão de contratos. Nunes (2023) também relata a continuidade dessa realidade, ao tempo que aborda que servidores públicos universitários, participantes de sua pesquisa, indicam a escassez de padronização de processos e de rotinas, ausências de manuais, registros de ocorrências, entre outros pontos que poderiam agregar com a memória e aprendizado da organização pública objeto de seu estudo.

A necessidade de apoio e suporte pela gestão do órgão é reforçada por Araújo e Gomes (2021), os quais destacam ser fator fundamental para a eficiência dos processos de fiscalização e gestão de contratos administrativos que haja investimentos e ações viabilizadoras pela organização a fim de correta e eficaz utilização de ferramentas de gestão, tais como gerenciamento de riscos, padronização e mapas de processos, entre outras medidas que necessitam do incentivo organizacional para sucesso de implantação em sua rotina. Faria *et al.* (2024), trazem trecho de relato (parte de pesquisa realizada em uma Instituição Federal de Ensino), no qual se demonstra “sensação de abandono” por parte da gestão, indicando maior necessidade de apoio e instrução organizacional.

Em relação à necessidade de apoio organizacional, é importante destacar que, por mais que haja leis, normas e alguns manuais de referência, só prescrever o que deveria ser não resulta na realidade pretendida. Há lacunas entre o que se prescreve e o que acontece na prática, seja por interpretações equivocadas, faltas de habilidades e/ou desmotivação dos indivíduos que necessitam realizar as ações prescritas, contextos diferentes do que foi prescrito, particularidades não previstas, entre outros motivos que distanciam a situação/ação esperada e registrada em um documento da situação/ação vivenciada na prática. Quando, diante deste cenário, se os gestores não continuarem atuando, após o planejamento, no processo de acompanhamento das rotinas operacionais, verificando seus resultados, pontos frágeis que merecem atenção e intervenção, buscando por alternativas para melhorias processuais que viabilizam o sucesso organizacional, o resultado esperado não é alcançado (Bedin, Fonte e Braatz, 2020).

Apesar dessas lacunas que resultam em distanciamento entre o que se prescreve por leis e normas e o que acontece realmente na prática da rotina de fiscalização e gestão de contratos por vários motivos que diversos autores discorrem (Araújo e Gomes, 2021; Bedin, Fontes e Braatz, 2021; Rocha e Pinto, 2020; Bonelli e Cabral, 2018; Marinho *et al.* 2018; Lonsdale *et al.* 2016; Rendon, 2015), por meio de um meta-estudo, Singulano, Castelari e Emmendoerfer (2022) destacam haver poucas contribuições científicas e técnicas na temática de terceirização

de serviços para a administração pública. Para Singulano, Castelari e Emmendoerfer (2022), há muitas ferramentas administrativas e de gestão que poderiam ser testadas, e, assim, contribuir para melhorias dos processos envolvidos nesse tema, que impactam diretamente na qualidade de prestação de serviços e no uso de recursos pelas organizações públicas.

Tem se evidenciado a importância de estudos que possibilitam análises de alternativas com potencial de contribuir com a melhoria processual, dando suporte para tomadas de decisões mais assertivas para o setor público, por meio de boa gestão de seus conhecimentos, que permitirá criar aprendizados e uma memória organizacional, fator fundamental para o alcance dos propósitos organizacionais (Bernardino e Strauhs, 2024; Santos e Molina, 2023).

## 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em relação ao que vem a ser conhecimento, nas últimas décadas, muito se discute e não há um consenso absoluto entre autores, pois o conceito e significado vêm evoluindo de forma transitiva e gradual. Visando melhor compreensão sobre o termo, adotou-se, nesta pesquisa, a definição da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC, dada por Obuchi (2023):

O conhecimento pode ser explicado como sendo a compreensão e a organização de informações, conceitos e ideias obtidos pelo estudo, aprendizado, pesquisa, vivências e observações. O conhecimento pode ser classificado em explícito e tácito. O tipo explícito é aquele conhecimento que pode ser organizado, estruturado, registrado, armazenado e facilmente compartilhado. Já o tipo tácito é o conhecimento pessoal, adquirido pela experiência e pela habilidade individual e por isso é difícil de ser formalizado e compartilhado (Obuchi, SBGC, 2023).

Nonaka e Takeuchi (1997), abordam as diferenças entre os conhecimentos tácito e explícito, na qual o primeiro se relaciona com a cognição do indivíduo, estando fortemente relacionado às experiências, contextos de vivências passadas e do presente, expectativas futuras, sendo um tipo de conhecimento mais difícil de mensuração e compartilhamento. Já o conhecimento explícito seria aquele que em algum momento foi tácito, mas foi possível ser codificado (externalizado) e compartilhado por meio de livros, manuais, entre outros capazes de serem compartilhados de forma explícita.

Os conhecimentos tácitos e explícitos são importantes para a organização de igual forma, no entanto, o conhecimento explícito costuma ser mais valorizado na organização, o que é um erro, pois muito conhecimento tácito gerado pelos membros da organização ao



longo de sua história é perdido e, conseqüentemente, muitas inovações e melhores práticas potenciais se perdem também. Compreender a importância do conhecimento, em todas suas formas, dentro da organização, e trabalhar meios de criar, compartilhar, armazenar, aplicar, reciclar e gerenciá-los adequadamente é essencial para uma melhor performance organizacional (Santos e Molina, 2023; ISO, 2018; Ribeiro *et al.* 2017; Batista, 2012; Nonaka e Takeuchi, 2008; Batista *et al.* 2005).

Com relação à necessidade de as organizações trabalharem seus conhecimentos, é alertado por Nonaka e Takeuchi (1997 e 2008) que não se deve buscar por controle do conhecimento, pois a dinâmica consciente e inconsciente que envolve o seu ciclo não permite se falar em um controle que remete a algo estático. Isso arruinaria o processo de implementação de gestão de um recurso que é altamente mutável, cabendo assim às organizações priorizarem a adequada gestão do conhecimento para melhorar sua performance, conscientizando e engajando seus membros ao longo de um processo que deve ser cooperativo (Silva Filho *et al.* 2023; Nonaka e Takeuchi, 1997 e 2008).

Quanto à Gestão do Conhecimento (GC), compreende-se como processo de obtenção e gerenciamento de experiências e especializações que compõem determinada organização, a fim de se ter acessibilidade à melhor informação em tempo hábil para melhores tomadas de decisões, utilizando nesse processo ferramentas de gestão e tecnologia. Nesse sentido, a GC se torna cada vez mais promissora para guiar o planejamento das organizações, considerando proporcionar o mapeamento, captura, aplicação, disseminação, construção, avaliação, recompensas e descartes de conhecimento da organização, o que conseqüentemente viabiliza melhores tomadas de decisões, organização, direção e melhores resultados pela gestão organizacional (Santos e Souza, 2023; Coelho, 2004). Assim, a utilização de GC torna-se fundamental para se atingir melhorias nas rotinas dos processos organizacionais (Bastos, Moré e Tosta, 2019).

A melhoria em processos que a GC pode proporcionar se deve pelo fornecimento de técnicas estratégicas para o adequado gerenciamento do conhecimento, tornando-o mais acessível e utilizável. No setor público essa viabilidade de gerenciamento reflete sobre o conteúdo governamental, impactando dessa forma em co-produções, geração de valor e transparência nos serviços públicos prestados (Alvarenga *et al.*, 2020). Apesar da GC ser uma abordagem de gestão altamente eficaz, alguns cuidados são necessários para a efetividade em sua implementação, considerando que alguns desafios são esperados no processo, tais como

resistência à mudança de alguns gestores e colaboradores que possam considerar a concentração de conhecimento como poder de barganha junto à organização e demais membros, resistindo assim no compartilhamento de conhecimento (Silva Filho *et al.* 2023).

Essas dificuldades podem ser sanadas quando se trabalha simultaneamente a implantação da GC e a cultura organizacional de compartilhamento e cooperação entre os membros da organização (Corrêa *et al.*, 2024; Silva Filho *et al.*, 2023).

A GC pode integrar processos, tecnologias e recursos humanos, de modo a atingir melhores execuções e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais. Considerar sua implementação na organização é essencial, em especial para promover melhoria contínua conforme possibilita o compartilhamento de dados, informações e experiências. Essa abordagem de gestão facilita a aplicação adequada de dados, informações e conhecimentos em momento de resolução de problemas na rotina da organização, tendo a GC já sido testada e comprovada capaz de lidar com dificuldades organizacionais e contribuir significativamente com os gestores em relação a melhorias na integração e na eficiência da organização (Bernardino e Strauhs, 2024; Ribeiro *et al.* 2017).

A GC contribui na rotina organizacional através de iniciativas como: comunidades de prática/conhecimento, mentoria, *benchmarking* interno e externo, registros e compartilhamento de melhores práticas, fóruns, mapeamento de processos, portais de conteúdo e interação, sistema de gestão por competências, banco de conhecimento/lições aprendidas, metáforas, narrativas, mapas mentais, gestão de conteúdo, perguntas frequentes, *wiki* entre outras (Moré *et al.* 2019; ISO, 2018; Batista *et al.* 2005; Coelho, 2004; Nonaka e Takeuchi, 1997).

As práticas de GC permitem que a organização gerencie seus conhecimentos de forma a preservar sua memória organizacional, registrando seus aprendizados a fim de torná-los acessíveis e úteis em tomadas de decisão assertivas e ágeis, sem necessidade de “reinvenção constante da roda”, possibilitando assim melhor uso de recurso organizacional, o que contribui para que os esforços sejam melhor direcionados para inovação e aumento de vantagens competitivas, ao passo que evita erros do passado e melhoria nas ações do presente, atingindo dessa forma resultados superiores no futuro (Santos e Molina, 2023; Lobato, Andrade e Maccari, 2020; Alvarenga *et al.* 2020; Ribeiro *et al.* 2017; Batista, 2012; Nonaka e Takeuchi, 2008; Coelho, 2004).

O planejamento de implantação de práticas de GC, ou melhoria das já existentes, deve estar relacionado ao nível de maturidade em GC nas organizações (Batista, 2012). Isso significa

que, a partir de um diagnóstico institucional, será possível identificar como se encontra o nível de GC nas organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando o objetivo deste estudo, de identificar as principais lacunas e dificuldades encontradas na rotina de processos de fiscalização e gestão de contratos administrativos em uma Universidade Federal que possam ser mitigadas com práticas de Gestão do Conhecimento (GC), a abordagem adotada foi de pesquisa qualitativa, a fim de melhor aprofundamento nos problemas enfrentados nesses processos pelos servidores do órgão (Godoy, 1995).

Em relação à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada ao contexto da organização objeto do estudo, exploratória e descritiva, tendo em vista que esta combinação auxilia na identificação prática de problemas e possíveis soluções em situações específicas (Gil, 2002; Silva e Menezes, 2001). Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas por permitir maior flexibilidade na condução das perguntas e coleta de dados junto a servidores e gestores vinculados à rotina dos processos objeto de estudo.

Para análise de conteúdo dos dados coletados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo (temático) de Bardin (2016). Em relação à realização de entrevistas, houve a utilização de 2 roteiros semi-estruturados, sendo um para aplicação junto ao Grupo 1 (Técnicos Administrativos em Educação - TAEs) e 2 (Gestores), captando assim a percepção dos dois grupos sobre as principais dificuldades da rotina dos processos do campus objeto da pesquisa, e sobre as carências de práticas de GC, bem como as oportunidades de melhorias destes processos por meio da GC. Ambos roteiros foram estruturados em 3 blocos, o 1º com objetivo de identificação do perfil dos respondentes, o 2º com objetivo de identificação das principais dificuldades na rotina dos processos, e o 3º bloco com objetivo de identificar apoio organizacional, a disponibilidade de informações/conhecimentos, ferramentas/técnicas/tecnologias utilizadas, e lacunas da GC na instituição objeto da pesquisa.

O 1º bloco foi igual para os dois grupos, e preenchido pelos próprios servidores voluntários na pesquisa. Já o 2º e o 3º bloco foram distintos para os dois grupos, permitindo uma maior flexibilidade na condução da entrevista conforme as especificidades dos papéis na organização, e suas percepções.

### 3.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

A UFMT, objeto de estudo, possui como atividade principal o desenvolvimento de educação de ensino superior, pesquisa e extensão no estado. Sua sede situa-se em Cuiabá, capital do estado de Mato Grosso, e *campi* em municípios do interior: Campus de Várzea Grande, Campus de Sinop e Campus do Araguaia (UFMT, 2023). Embora haja decisões administrativas que são centralizadas por gestores na reitoria, e algumas outras por conselheiros, os *campi* possuem estrutura administrativa também, e alguma descentralização de responsabilidades/atividades. Em relação aos processos de fiscalização de contratos administrativos, há contratos executados nos *campi*, os quais são fiscalizados por servidores públicos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) lotados nesses *campi* do interior. No entanto, as Unidades de Gerência e Coordenação de Contratos ficam situadas na Reitoria, em Cuiabá-MT. O Campus Universitário do Araguaia (CUA), objeto de estudo desta pesquisa, é composto por duas Unidades Administrativas, em municípios vizinhos do estado de Mato Grosso, Barra do Garças e Pontal do Araguaia, situados a cerca de 600 km da Reitoria.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a etapa de diagnóstico institucional quanto à Gestão do Conhecimento (GC), partiu-se da premissa de que o nível de maturidade de GC na UFMT encontrava-se em nível incipiente, conforme apontado por Lobato, Andrade e Maccari (2020), os quais fundamentaram observação deste nível de maturidade por haver práticas de GC isoladas por alguns gestores, mas não terem identificado disseminação formal da GC na instituição, razão pela qual a maior parte dos servidores públicos, do órgão, desconheciam a abordagem administrativa e as práticas de GC à época. O nível incipiente de GC, apontado na pesquisa de Lobato, Andrade e Maccari (2020), condiz com intermediação dos níveis 2 (iniciação) e 3 (introdução) de Batista (2012), demonstrando que na UFMT já havia reconhecimento da necessidade de gerenciar os conhecimentos e introduzir ferramentas administrativas em suas rotinas processuais.

A partir do objetivo de identificar as principais dificuldades encontradas nas rotinas dos processos de fiscalização/gestão de contratos administrativos do órgão objeto de estudo, e relacionar, a partir do diagnóstico inicial, práticas de GC que possam contribuir com melhorias nesses processos, foram conduzidas entrevistas com os Grupos 1 (TAEs) e 2 (Gestores) do campus objeto de estudo. Considerando o convite enviado por e-mail institucional e o interesse na participação voluntária no período de maio a junho de 2024, a pesquisa contou com a

participação de 19 servidores, sendo 14 representantes do Grupo 1 (TAEs) e 5 representantes do Grupo 2 (Gestores), dando-se assim o critério de conveniência na amostragem dos participantes. A fim de resguardar a identificação dos participantes, adotou-se os codinomes: “TAE” seguido de números sequenciais para os participantes do GRUPO 1, e “GES” para os participantes do GRUPO 2. O perfil dos respondentes pode ser observado na Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1** Perfil dos respondentes

<b>Servidores participantes (19 - 100%)</b>		
Idade (média)	38 anos	
Escolaridade	Pós-graduação - <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado ou Doutorado)	32%
	Pós-graduação - <i>Lato sensu</i> (Especialização / MBA)	47%
	Graduação	16%
	Ensino Médio/Técnico	5%
Tempo de serviço na UFMT	> 15 anos	5%
	10-15 anos	37%
	5-10 anos	32%
	1-3 anos	21%
	< 1 ano	5%
Tempo de serviço público	> 15 anos	16%
	10-15 anos	32%
	5-10 anos	26%
	4-5 anos	10%
	1-3 anos	16%
Tempo de serviço em empresa privada	> 15 anos	5%
	10-15 anos	21%
	5-10 anos	16%
	4-5 anos	16%
	1-3 anos	26%
	0	16%
Experiência em fiscalizar/gerir contratos	100%	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Conforme se observa nos dados da Tabela 1, a maior parte dos servidores respondentes possui formação superior, já tiveram experiências profissionais em empresas privadas, e também outra experiência profissional no serviço público, além do atual vínculo na UFMT. Evidencia-se que todos que foram voluntários na pesquisa possuem experiência em fiscalização/gestão de contratos administrativos.

Para coleta de dados das entrevistas utilizou-se suporte de um *smartphone* para gravação

(previamente autorizada pelos participantes) através de aplicativo de gravação (Gravador de voz), para entrevistas presenciais, e captura de som pelo programa Movavi para as entrevistas realizadas *online*. Para transcrição das entrevistas foi utilizada a ferramenta Google Drive (Documento). Para análise dos dados obtidos, seguiu-se a metodologia de análise de conteúdo temática por frequências de Bardin (2016), tendo sido dividido os temas codificados em 2 categorias: “Dificuldades na rotina processual” e “Carências de práticas de Gestão do Conhecimento”, com apoio da ferramenta de planilhas do Google Drive.

A fim de melhor organização, a respectiva seção será dividida em outras 2 subseções, sendo a primeira “4.1 Dificuldades na rotina processual”, e a segunda “4.2 Carências de práticas de Gestão do Conhecimento”.

#### 4.1 DIFICULDADES NA ROTINA PROCESSUAL

Alguns dos achados da pesquisa se assemelham a outras Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. Para Marinho *et al.* (2018), entre as dificuldades mais corriqueiras encontradas durante a execução do papel de fiscal, observa-se a “falta de treinamento e qualificação para o exercício da função” e “desconhecimento acerca da legislação”, que condiz com o seguinte trecho:

[...] eu vejo pelo menos na minha experiência o que eu senti assim de mais dificuldade foi com relação a conhecimento... a ser uma coisa meio... obscura assim para mim, sabe?! E, principalmente, em contratos que têm características assim mais específicas, né?! [...] Você tem coisas que são previstas em legislações específicas [...] Então, na hora de fiscalizar, não é uma coisa normal você ter todo esse conhecimento, toda essa bagagem né?![...] (TAE02).

Diante do questionamento sobre o nível de instrução institucional, o TAE02 indica haver cursos e instruções pouco aprofundadas, mais genéricas, apresentando a seguinte resposta:

[...]Eu acho, na verdade, que o genérico é pouco, pelos contratos que a gente tem hoje, né?! Vigilância, limpeza, portaria, motorista, são contratos que eu acho que a grande maioria deles, eles tem as suas particularidades... e aí o fiscal, ele tem quase que virar um especialista naquela área né?! Então, seria interessante, que tivesse uma espécie de formação para esse fiscal atuar em determinada área, sabe?! E, pelo menos, o que eu sinto, e às vezes, em conversa com outros colegas, eles se sentem assim... que é uma deficiência geral assim, sabe?! de que a gente não tem esse suporte... e isso traz insegurança né?! Porque às vezes, você precisa tomar uma decisão e, às vezes, você fica até com certo receio de tomar aquela decisão, por uma dúvida de embasamento [...] Então, a principal dificuldade é em relação ao preparo e ao conhecimento [...] (TAE02).



Em relação aos temas mais recorrentes encontrados, foi possível identificar, para o Grupo 1 (TAEs), que as 3 maiores dificuldades encontradas em suas rotinas são em relação à instrução institucional, sentimento de insegurança/medo/preocupação/tensão em lidar com as atividades desses processos, e necessidade de maior apoio e suporte especializado. Outros temas encontrados estão relacionados a essas carências, tais como a necessidade de maior apoio organizacional e as consequências que a ausência desse apoio e suporte podem causar em relação ao medo, a tensão e preocupação no momento de tomada de decisão por não ter as informações de forma célere, quando, por vezes, precisam agir rapidamente “[...]tem horas que surge alguma demanda que você tem que agir no momento né?![...]” (TAE01).

Quanto aos 3 principais temas indicados como maiores dificuldades pelo Grupo 2 (Gestores), destaca-se também a necessidade de maior instrução, apoio especializado e suporte, em conjunto com uma maior necessidade de transparência nos processos.

Todos os temas encontrados e classificados na categoria 1 podem ser visualizados na Tabela 2, a seguir:

**Tabela 2** Categoria 1 - Dificuldades na Rotina Processual

	<b>Grupo 1</b>	<b>Repetição</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Repetições</b>
1º	Instrução	61	Instrução	17
2º	Insegurança/medo/preocupação/ tensão	58	Apoio especializado/Suporte	14
3º	Apoio especializado / Suporte	55	Transparência	13
4º	Conhecimento	41	Insegurança/medo/ preocupação/tensão	11
5º	Apoio Organizacional	25	Controle; Rotatividade; Sobrecarg	8
6º	Tempo de resposta	24	Resistência; Tempo de resposta	7
7º	Setor / unidade especializada <i>in loco</i>	23	Informalidade	6
8º	Controle; Planejamento	20	Competência; Formação; Planejamento	5
9º	Informalidade	19	Falta de comprometimento; Apoio organizacional	4
10º	Memória organizacional; Contexto organizacional	16	Barreira geográfica; Carga legislativa; clareza nas comunicações Contexto organizacional	3
	Complexidade; Sobrecarga		Complexidade; Comprometimento com a organização; Iniciativa organizacional; Interação/Integração	
11º		15	Registros; Segurança da informação/Rastreabilidade/ Confiabilidade; Setor/unidade especializada <i>in loco</i>	2
12º	Competência; Organização dados/informações/conhecimento	12	Comodismo; Comunicação organizacional; memória organizacional; Risco	1

	<b>Grupo 1</b>	<b>Repetição</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Repetições</b>
<b>13º</b>	Aprendizado organizacional; Formação; Transparência	11		
<b>14º</b>	Barreira geográfica; Interação / Integração	10		
<b>15º</b>	Carga legislativa; Clareza nas comunicações	8		
<b>16º</b>	Comunicação organizacional	7		
<b>17º</b>	Tomada de decisão	6		
<b>18º</b>	Disponibilidade de informação; Especialização; Risco; Rotatividade	4		
<b>19º</b>	Registros	2		
<b>20º</b>	Retenção de informações em sede; Segurança da informação/ Rastreabilidade/ Confiabilidade; Network	1		

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Os achados da presente pesquisa, demonstrados na Tabela 2, indicam semelhanças com as necessidades encontradas por por Araújo e Gomes (2021) e Faria *et al.* (2024) quanto carências de instrução, apoio e suporte organizacional. Esses resultados reforçam que, além do momento da prescrição genérica e conceitual das atividades a serem realizadas, para que não haja discrepâncias na rotina real, é necessário a continuidade de acompanhamento e suporte pela gestão, conforme previsto por Bedin, Fonte e Braatz (2020).

## 4.2 CARÊNCIAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em relação ao 3º bloco, no qual constavam perguntas a fim de identificar as percepções relacionadas à gestão de informações e conhecimentos e ao apoio organizacional, obteve-se os temas categorizados conforme a Tabela 3, a seguir:

**Tabela 3** Categoria 2 - Carências de práticas de Gestão do Conhecimento

	<b>Grupo 1</b>	<b>Repetições</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Repetições</b>
<b>1º</b>	Treinamento	26	Padronização/Modelo de documento	12
<b>2º</b>	Banco de dados/informações/conhecimentos	23	Treinamento	5
<b>3º</b>	Manuais	21	Banco de dados / informações/conhecimentos; Encontr presenciais	4
<b>4º</b>	Roteiros	14	Sistemas/ferramentas eletrônicas; Wi	3
<b>5º</b>	Encontros presenciais	12	Compartilhamento; Fluxo/ Fluxograma; Melhores práticas; Mentoria	2

	Grupo 1	Repetições	Grupo 2	Repetições
6º	Padronização/Modelo de documentos	11	Debates; <i>E-mail</i> (institucional); Engajamento organizacional; Intercâmbio de conhecimento; Mapeamento; Perguntas frequentes; Rodas de conversa/Narrativas; Tomada de decisão; Tutorial	1
7º	Capacitação; Fluxo/Fluxograma; Mentor	8		
8º	Iniciativa organizacional; Melhores práticas; Tutoriais	7		
9º	Perguntas frequentes	6		
10º	Compartilhamento; Descrição de atividades/atribuições	5		
11º	E-mail (institucional); Engajamento organizacional; Fóruns; Grupo de prática	4		
	Sistemas/ferramentas eletrônicas			
12º	<i>Checklist</i> ; Intercâmbio de conhecimentos; Roda de conversa/Narrativas; Transmissão de informações/dados/conhecimentos	3		
13º	Gestão por competência	2		
14º	<i>Benchmarking</i> ; Combinação de conhecimentos; Mapeamento	1		

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se indicações de necessidades de treinamentos práticos, padronização e mapas de processos, repositórios de conhecimentos, informações e dados, e interações presenciais, obtido pelos dois grupos. Para o GES01, há necessidade de “quando fazer treinamentos, levar questões mais práticas” a fim de “poder trocar uma ideia com os servidores”. Em relação à percepção do Grupo 1 (TAEs), destaca-se o seguinte trecho:

[...] volta e meia, a gente conversa, um fiscal conversa com outro, troca experiências, e pelo que eu vejo e pelo que eu sinto, às vezes, as minhas dificuldades são as mesmas de vários outros colegas, entendeu?! E, pelo que eu já vi também, às vezes, a minha dificuldade já foi enfrentada por outro colega... e que já tem uma solução pra aquilo, entendeu?! só que por não ter assim uma rotina de comunicação entre os fiscais, ou um documento tipo uma dúvidas frequentes ou alguma coisa assim, às vezes, a gente fica sofrendo sem necessidade, sabe?! Porque eu estou com meu problema, não sei como resolver, mas, às vezes, tem um cara do meu lado ali que já passou por aquilo, sabe?! E, de repente, se já tivesse uma base de conhecimento que as pessoas pudessem registrar as dificuldades, as soluções que foram realizadas... eu acredito que seria sim uma ferramenta muito importante, ou até assim... tiraria muita carga da própria gerência de contratos, né?! Eu acredito que devem chegar, às vezes, muitas dúvidas simples para eles, né?! E repetidas também... então, se tivesse ali uma base de conhecimento, acredito que seria algo muito positivo [...] (TAE02).

Quanto às carências relacionadas à gestão do conhecimento na organização objeto do estudo, o TAE01 contribui com a seguinte sugestão:

[...] que criasse um manual, né?! Que seja mais de fácil acesso, vamos dizer assim, qualquer dúvida, vamos supor uma experiência, um caso... as pessoas vão contando os que já tiveram, porque tem muita gente aqui no campus que tinha experiência e já saiu... e aí ficaria registrado neste manual, e de acesso no site do campus... e aí, tendo uma dúvida, eu vou lá consultar esse manual, eu vou consultar esse documento, alguém que tivesse condições de alimentar isso na página, né?! Atualizou uma lei daí você clica lá e você sabe que aquele local ali de acesso... ela vai te dar a informação sempre atualizada do que tá vigente, entendeu?! Eu acho que seria interessante[...] (TAE01).

Conforme consta na Tabela 3, após questionamentos sobre ferramentas e práticas de gestão atuais, bem como discussões sobre possibilidades de práticas de Gestão do Conhecimentos, os principais indicativos de necessidade de implantação que poderiam contribuir com o processo de fiscalização e gestão de contratos administrativos no órgão objeto da pesquisa foram: banco de conhecimento, dados e informações; manuais, roteiros, fluxograma, disponibilidade de informação e perguntas frequentes; compartilhamento de saberes, encontros presenciais; melhores práticas; intercâmbio de conhecimento; e-mail (institucional).

Os achados refletem semelhança nos resultados obtidos por Bernardino e Strauhs (2024), Nunes (2023), Santos e Molina (2023), considerando que há ausência de ferramentas e práticas que possibilitem a gestão dos conhecimentos gerados na organização. Há, consequentemente, carência de memória e aprendizagem organizacional e, por conseguinte, deficiência no apoio e suporte especializado da instituição, afinal, “a Gestão do Conhecimento permite a sistematização de dados, informações e conhecimentos para dar suporte ao ambiente organizacional” (Bernardino e Strauhs, 2024, p. 19), o que justifica as deficiências encontradas pela ausência de GC.

Embora haja ausência de ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento (GC) para as rotinas de fiscalização e gestão de contratos administrativos da Universidade objeto de estudo, observou-se a existência de um elemento fundamental para sucesso na implantação de práticas de GC para melhorias na rotina destes processos: iniciativas, ainda que informais, de compartilhamento de informações e conhecimentos entre os servidores da instituição.

Ainda que não haja formalização nas interações entre os servidores na atualidade do órgão, muitas das respostas indicaram que comumente recorrem aos colegas mais próximos na

tentativa de sanar dúvidas, e na maioria das vezes percebem esforços dos colegas para compartilhar o que sabem, embora muitas das vezes não seja suficiente pela falta de apoio e suporte organizacional ou de domínio de conhecimento especializado.

Conforme Corrêa *et al.* (2024, p. 7), “a cultura organizacional que valoriza o conhecimento e a utilização da tecnologia da informação como facilitador da GC é elemento chave”. De acordo com os achados na respectiva pesquisa, a organização estudada é propícia a ter sua rotina de processos de fiscalização/gestão de conhecimento melhorada por meio da GC. Nesse sentido, a Universidade estudada se assemelha à gestão de outros órgãos públicos brasileiros. Conforme constatado por Bastos, Moré e Tosta (2019), por mais que a GC seja de altíssima relevância na rotina e desenvoltura institucional, não tem sido devidamente valorizada, em especial nas organizações públicas.

## **5 CONCLUSÃO**

A pesquisa identificou dificuldades práticas na rotina de fiscalização e gestão de contratos na Universidade estudada, semelhantes a outras Instituições Federais de Ensino Superior. Apesar do foco em conhecimento nas atividades principais da universidade objeto de estudo, as atividades administrativas carecem de práticas de Gestão do Conhecimento (GC), como, por exemplo, manuais, disponibilidade de informações e conhecimentos, padronização de processos, instruções aprofundadas e apoio organizacional adequado.

Os servidores estão receptivos a práticas de GC, apresentando uma inclinação à desenvolverem uma cultura cooperativa quanto ao compartilhamento de informações e experiências durante suas rotinas relacionadas a estes processos. A implantação de ferramentas como bancos de conhecimento/dados/informações é reconhecida como uma das mais necessárias pelos próprios servidores. Diante deste contexto apresentado, a possibilidade de implantação de práticas de GC torna-se promissora para melhoria nos processos, mas precisa haver apoio e suporte da alta administração, pois foi identificada uma necessidade de melhorias nesse quesito.

Alcançaram-se os objetivos da pesquisa, identificando as principais dificuldades na rotina de processos de fiscalização/gestão de contratos administrativos, e as possibilidades de melhorias através de ferramentas e práticas de GC no órgão. Como limitação da pesquisa, destaca-se a realização de entrevistas somente com um Campus da Universidade Federal. Assim, sugere-se a aplicação de entrevistas com mais grupos da UFMT, como também em outras

Universidades a fim de refletir, de forma mais ampla, e contribuir com o desenvolvimento técnico e científico na temática.

## **REFERÊNCIAS**

ALVARENGA, A., et al.. "Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector". *Sustainability*. 2020, v 12, nº. 14: 5824. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12145824>. Acesso em: 04 jan. 2023.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. *Risk management in the public sector: challenges in its adoption by Brazilian federal universities*. **Revista Contabilidade & Finanças** [online]. 2021, v. 32, n. 86., pp.241-254. Epub 26 Abr 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>. Acesso em: 04 jan. 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª Edição. São Paulo. Editora Edições 70, 2016.

BASTOS, K. B. F.; MORÉ, R. P. O.; TOSTA, K. C. B. T. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Obras de Uma instituição Pública de Ensino Superior. **IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE.**, v.8, n.22.FLORIANÓPOLIS, SC.2019.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. – Brasília: IPEA, 2012.

BEDIN, É. P.; FONTES, A. R. Martins; BRAATZ, D. *Discrepancy between prescribed and real work: the case of outsourced service contract supervisors at federal universities in the state of São Paulo*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** [online]. 2020, v. 22, n. 02. pp. 232-249. Epub 24 Jun 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4055>. Acesso em: 04 jan. 2023.

BERNARDINO, J.; STRAUHS, F. R. Memória Organizacional – uma prática de gestão do conhecimento na Administração Pública Sustentável?. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 16, n. 2, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/15456>. Acesso em: 24 abr. 2024.

BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2018, v. 22, n. 4., pp. 487-509. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170152>. Acesso em: 04 jan. 2023.

BRASIL. Controladoria Geral da União (CGU). **Relatório de Avaliação - Contratos de Terceirização**. Brasília: CGU, 2019.

BRASIL. Controladoria Geral da União (CGU). **Portal da Transparência**. [Brasília]: CGU,



2023. Disponível em:

<https://portal.datransparencia.gov.br/orcamento/despesas?paginacaoSimples=true&tamanhoPagina=&offset=&direcaoOrdenacao=asc&de=2023&ate=2023&orgaos=OR26276&grupo=3&elemento=39&colunasSelecionadas=ano%2CorgaoSuperior%2CorgaoVinculado%2Cfuncao%2Csubfuncao%2Cprograma%2Cacao%2CcategoriaEconomica%2CgrupoDespesa%2CelementoDespesa%2CorcamentoInicial%2CorcamentoAtualizado%2CorcamentoRealizado%2CvalorEmpenhado%2CpercentualRealizado&ordenarPor=ano&direcao=desc>. Acesso em: 11 out. 2023.

BRASIL. Decreto Nº 11.246, de 27 e Outubro de 2022. Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm). Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. Lei Nº 14.113 de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm). Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). **1.2 - O que é a terceirização na Administração Pública?**. Portal de Compras do Governo Federal. [Brasília]: MP. Publicado em 20/08/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/instrucao-normativa-de-servicos-in-no-5-de-2017/1-aspectos-gerais-1/1-2-o-que-e>. Acesso em: 12 out. 2023.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. [S. l.], v. 55, n. 1-2, p. p. 89-115, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247>. Acesso em: 10 out. 2023.

CORRÊA, R. A. *et al.* Proposição de melhorias para elevação da maturidade da gestão do conhecimento em redes confessionais de ensino. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 29, Fluxo Contínuo, 2024: e-47832. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/47832>. Acesso 10 abr. 2024.

FARIA, A. O. *et al.* Gestão de Riscos em Contratos Públicos de Serviços Envolvendo Mão de Obra. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação** - v. 10, n. 1 (2024): Jan./Abr. 2024, pp. 59-79. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.10.1.875>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** (1946). 4ª edição - São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 1995, v. 35, n. 3., pp. Epub 18 Jul 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>. Acesso em: 24 nov. 2022.

GUARIDO, F. A. A.; NOGUEIRA, E. E. S.; SARAIVA, M. C. C. M. *Resilience and*

*permanence of public values: an analysis of administrative contracts in Brazil. Cadernos EBAPE.BR* [online]. 2021, v. 19, n. spe., pp. 745-760. Epub 20 Dez 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200199>. Acesso em: 04 jan. 2023.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30.401: 2018 Knowledge management systems: requirements**. Genebra: ISO, 2018.

LOBATO, J. O.; ANDRADE, E. F. S.; MACCARI, E. A. A Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Mato Grosso: Um estudo de caso. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 01-23, setembro-dezembro 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n3p1>. Acesso em: 15 nov. 2023.

LONSDALE, C. *et al.* *Beyond intentional trust: supplier opportunism and management control mechanisms in public sector procurement and contracting. Policy & Politics*. 2016, 44(2), 289-311. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1332/030557314X13904934896655>. Acesso em: 04 jan. 2023.

LUCAS, R. C. *et al.* Determinantes da melhoria contínua nas instituições de ensino superior: uma análise multidimensional. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 203-225, janeiro-abril 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e95425>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MARINHO, R. C. *et al.* Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção** [online]. 2018, v. 25, pp. 444-457. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1595-18>. Acesso em: 04 jan. 2023.

MORÉ, R. P. O. *et al.* Fatores críticos de sucesso na gestão de contratos à luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil. **Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v. 8, n. 2, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v8i1.4986>. Acesso em: 12 fev. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NUNES, T. S. A percepção dos servidores públicos universitários sobre as normativas organizacionais: das regras e normas escritas. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 23-46, janeiro-abril 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e90037>. Acesso em: 12 fev. 2024.

OBUCHI, J. M. **O que é Gestão do Conhecimento? Entenda! Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)**, 2023. Disponível em: <https://sbgc.org.br/o-que-e-gestao-do-conhecimento-entenda/>. Acesso em: 12 out. 2023.

RENDON, R. G. *Benchmarking contract management process maturity: a case study of the US Navy. Benchmarking: An International Journal*. 2015, Vol. 22 No. 7, pp. 1481-1508. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2014-0096>. Acesso em: 04 jan. 2023.

RIBEIRO, J. S. A. N. *et al.* Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas Em Gestão & Amp, Conhecimento**, 7(1), 4–17. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ROCHA, M. M.; PINTO, R. S. A Gestão de contratos nas instituições federais de ensino superior do Rio Grande do Sul: Uma análise sob a ótica do *benchmarking*. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 50-74, setembro-dezembro 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n3p50>. Acesso em: 23 abr. 2024.

SANTOS, J. C.; MOLINA, L. G. Memória repertório e suas inter-relações com a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S. l.], v. 28, p. 1–22, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/89762>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SANTOS, A. M.; SOUZA, L. C. Gestão do Conhecimento e Gestão da Qualidade - Abordagem interativa. **Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política**, v. 3, n. 2, 2023. ISSN 2447-0961. DOI: 10.56083/RCV3N2-011. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/411>. Acesso em: 21 abr. 2024.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA FILHO, W. K. *et al.* A Gestão do Conhecimento na administração pública: uma revisão integrativa da literatura. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 16, n. 6, p. e2468, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2468>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SINGULANO, Y. L.; CASTELARI, M. C. F.; EMMENDOERFER, M. L. Terceirização de Serviços Públicos: Reflexões de um Metaestudo. **Revista Direito e Práxis** [online]. 2022, v. 13, n. 2. pp. 1041-1073. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2020/54155>. Acesso em: 04 jan. 2023.

UFMT, Universidade Federal do Mato Grosso. **Conheça mais sobre a UFMT**. Portal da Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT. Disponível em: <https://www.ufmt.br/pagina/ufmt/112>. Acesso em: 12 out. 2023.