

Fatores críticos de sucesso na gestão de contratos a luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil

Rafael Pereira Ocampo Moré¹

Fábio José Wojcikiewicz Caldas²

Alexandre Marino Costa³

Marlise There Dias⁴

Maico Oliveira Buss⁵

Resumo: O objetivo do artigo é analisar os fatores críticos de sucesso no tocante à gestão de contratos de Institutos Federais de Educação brasileiros, de modo a fornecer subsídios para melhorar os processos existentes no contexto do IFSC. A gestão do conhecimento, gestão de processos e contratos administrativos representam os fundamentos para as análises apresentadas. Por meio de um estudo de caso, com a técnica de observação, foram coletados dados primários do Departamento de Contratos do IFSC no âmbito de agentes internos, internos de outros setores e externos ao IFSC. Os resultados, revelaram os seguintes fatores críticos: demora na realização de pareceres; demora no encaminhamento de demandas; e problemas com estrutura tecnológica e uso de sistema de informação. A partir destes gargalos é proposto um repositório de informações, FAQ (*Frequently Asked Questions*), que possa auxiliar os gestores à tomada de decisão e na redução do tempo de formalização de contratos e convênios institucionais.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Contratos Públicos; Gestão de Processos.

Critical success factors in contract management in light of knowledge management: an IFSC/Brazil case study

Abstract: The aim of this article is to analyze the critical success factors of Brazilian Federal Institutes of Education contracts management, to provide subsidies to improve existing processes in the context of the IFSC. Knowledge

1 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Mestre e graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

3 Pós-doutorado na The Open University, Inglaterra - Reino Unido. Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre e graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC (PPGAU-UFSC) e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC (PPGA-UFSC). Pró-Reitor de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

4 Mestre em Computação Aplicada pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Especialista em Desenvolvimento de Software para Web pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Graduada em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina e em Ciência da Computação pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Atua como Administradora na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

5 Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduado em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Chefe do Setor de Gestão da Pesquisa e Inovação Tecnológica (Ebserh HU-UFSC).

management, process management and administrative contracts represent the theory for the analysis. Through a case study using the observation technique, primary data were collected from the Contracts Department of the IFSC about internal agents; internal agents of the other sectors; and external agents. The results revealed the following critical factors: delays in the delivery of opinions; delay in forwarding claims; and problems with technological structure and the use of information system. From these problems, it's suggested an information repository, FAQ (Frequently Asked Questions), which can help managers to make decisions and reduce the time of formalization of institutional contracts and agreements.

Keywords: Knowledge Management; Public Contracts; Process management.

1 Introdução

O conhecimento pode representar o conjunto de elementos que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Nesse sentido, ele se caracteriza como um recurso estratégico na gestão de processos institucionais (PROBST, 2002). Deste modo, entende-se que a gestão de processos visa promover a comunicação e a cooperação, atuando como um elo entre competências organizacionais, estratégias e as atividades diárias (VALLE; OLIVEIRA, 2009), e sendo assim, percebe-se que nas instituições públicas os gestores precisam aplicar a gestão de processos e desenvolver mecanismos de controle ainda mais confiáveis.

No contexto das instituições públicas, em que o setor responsável pelos contratos administrativos possui função essencial no que diz respeito ao controle e cumprimento das normas exigidas, considera-se a Lei 8.666/93 institui as normas para licitações e contratos da administração pública. Ela ainda define o contrato de todo e qualquer ajuste 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 utilizada (BRASIL, 1993).

Neste contexto governamental estão os Institutos Federais (IFs), que devido a sua expansão, aumentaram consideravelmente a estrutura de seus campi, seja em número de alunos ou até mesmo de servidores docentes ou técnico administrativos em educação (TAEs), necessitando melhorar seus processos com a busca de inovação incremental ou disruptiva (ALMEIDA, 2010).

Dentro da estrutura administrativa dos IFs, tem-se a coordenadoria de contratos responsável por gerenciar os contratos administrativos realizados pela instituição pública com as empresas privadas, em especial para realização de contratos de terceirização. Identifica-se que a rápida expansão dos IFs não permite a fluidez dos processos, que acaba prejudicada por demandas de outros atores, criando gargalos no fluxo dos processos existentes (ALMEIDA, 2010).

Considerando a problemática referente à gestão de contratos em organizações públicas e complexas, é apresentado o objetivo deste artigo é o de analisar os fatores críticos de sucesso no tocante a gestão de contratos de Institutos Federais de Educação, de modo a fornecer subsídios para melhorar os processos existentes, em específico no contexto do Instituto Federal de Santa Catarina. A seguir são apresentados os fundamentos teóricos que contribuirão para o estudo e análises apresentadas.

2 Gestão do Conhecimento

O conhecimento é a “maior riqueza das organizações”, no sentido que contribui para que as decisões dos gestores possam ser tomadas de modo inteligente e criativa, como também pode resultar em aumento de competitividade e desempenho às organizações (MONTEVECHI; PEREIRA; MIRANDA, 2015).

Por sua vez, Gonzalez e Martins (2013) relatam que o conhecimento consiste em uma evolução de dados e informação e que está relacionado à ação humana, pois depende de pessoas com competências suficientes para adquiri-lo, compreendê-lo e desenvolvê-lo.

A gestão do conhecimento tem ainda o objetivo estratégico de fornecer a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões, que em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio (PAIVA, 2011).

Jorge e Faléco (2016) demonstram que os processos de construção e gestão do conhecimento dentro do contexto organizacional é uma tarefa complexa, sendo necessária a utilização de inovação contínua.

Por sua vez, Wiig (2002), em sua pesquisa sobre gestão do conhecimento na administração pública, destaca que ela pode desempenhar uma função primordial na efetiva tomada de decisão no âmbito dos serviços públicos; ajuda a construir capacidades voltadas ao capital intelectual competitivo; e proporciona desenvolvimento de força de trabalho para a gestão de conhecimento.

Montevechi, Pereira e Miranda (2015) demonstram que a gestão do conhecimento envolve também a transformação do conhecimento pessoal de cada indivíduo em conhecimento corporativo, de modo que esse conhecimento possa ser compartilhado pela organização e aplicado de forma adequada.

É importante destacar ainda que o capital intelectual é a força latente que aumenta a capacidade de uma organização para atrair mais capital intelectual, ou seja, quanto melhor for gerido o conhecimento institucional, maior será seu reconhecimento, bem como o interesse de outras pessoas em participar dessa organização (PEREIRA *et al.*, 2015).

Por fim, Oliveira, Oliveira e Lima (2016) relatam que a gestão do conhecimento se destaca como possibilidade de ser uma forma de questionar o modelo de gestão tradicional vigente, pois este não atende mais as demandas de maneira eficiente, tendo em vista as demandas por mobilidade premente nas organizações e pela evidência de uma nova forma de diferencial competitivo centrado no ser humano.

2.1 Práticas de Gestão do Conhecimento

As práticas de Gestão do Conhecimento são conhecidas como rotinas envolvidas na condução dos processos inerentes ao ciclo de vida do conhecimento (SANTOS; ROVER, 2016). Os autores demonstram também quais as características necessárias para que as práticas institucionais sejam consideradas práticas de gestão do conhecimento: regularidade; finalidade; padrões de trabalho; e criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento ou utilização do conhecimento dentro das organizações.

Dessa forma, as práticas de gestão do conhecimento acabam demonstram a maneira pela qual uma organização promove a interação entre pessoas, processos e tecnologia.

Outro destaque está no manual APO (2009) e no estudo de Alarcon (2015), eu apresentam uma visão geral das práticas de gestão do conhecimento envolvidas no mapeamento de métodos e técnicas, classificados em cinco principais etapas: práticas para identificar conhecimento; práticas para criar conhecimento; práticas para armazenar conhecimento; práticas para compartilhar conhecimento; e práticas para aplicar conhecimento.

É importante destacar que as cinco etapas podem ser caracterizadas nos níveis de pessoas, processos, tecnologia e líderes, tendo como foco a visão/missão da organização na seguinte ordem do processo de gestão do conhecimento: identificação do conhecimento; criação do conhecimento; armazenamento do conhecimento; compartilhamento do conhecimento; e aplicação do conhecimento.

Por fim, Silva, Damian e Segundo (2016) relatam que as melhores práticas de Gestão do Conhecimento visam, inicialmente, gerenciar o conhecimento das áreas, tratá-los separadamente, identificando pontos em comum entre todas elas, contribuindo assim com a eliminação das lacunas informacionais setoriais, pois muitas informações produzidas por uma determinada área são de grande valia para várias outras, porém não há essa troca.

3 Gestão de Processos e Contratos Administrativos

Na visão do guia para gerenciamento de processos de negócio (Bpm Cbok) versão 3.0, considera-se que processo pode representar um conjunto de atividades e comportamentos que podem ser realizados por pessoas ou máquinas na busca de resultados (ABPMP, 2013).

Por sua vez, Falcão, Júnior e Santos (2016) consideram que processos são formados por atividades conectadas que buscam solucionar situações específicas. Ou seja, durante a tomada de decisão, as atividades representam ações que podem ser gerenciadas por regras de negócio, podendo-se considerar o contexto as quais podem estar inseridas, ou ainda quando observado a conexão entre atividades, que juntas podem gerar uma visão de sequencial ou fluxo do trabalho.

Já Tolfo e Flora (2016) salientam que o objetivo maior da gestão de processos é a busca de melhoria contínua dos fluxos de trabalho organizacionais, que na visão de Giviani e Argoud (2015), um modelo de gestão por processos poderia ser formulado da seguinte forma: por pessoas que trabalham no processo e não em áreas funcionais; no reconhecimento pela organização de pessoas e equipes que buscam melhorar o relacionamento com clientes; com objetivos definidos em função do cliente; e no fluxo informacional sequenciado, sem que haja filtro por hierarquia.

Por fim, considera-se que gestão de processos em organizações públicas complexas perfaz a compreensão de etapas sequenciais e estruturadas com o propósito de ajudar a criar um “caminho-ótimo” na execução de atividades e tarefas, cabendo aos gestores e profissionais do conhecimento alocarem de modo efetivo recursos físicos e humanos em busca de resultados melhores.

4 Metodologia

Considera-se como pressupostos básicos a estruturação e finalidade de gestão do conhecimento

e a percepção do contexto da necessidade de remodelagem de processos dos trabalhos desenvolvidos no Departamento de Contratos do IFSC, baseado na técnica de observação (GIL, 2008), por meio do levantamento de dados secundários (documentos oficiais do IFSC) e dados primários extraídos de entrevistas semi-estruturada e de técnica de observador participante, dados esses coletados de áreas correlacionadas ao Departamento de Contratos do IFSC. A seguir é apresentado do quadro síntese da população da pesquisa.

Tabela 1: População da pesquisa

População	Descrição	Quantidade	Índice de Resposta
Interna	Gestor do Departamento de Contratos, Coordenadora de Contratos e equipe da Coordenadoria de Contratos	5	100%
Externa	Pró-Reitora de Administração, Diretor de Administração, Diretor do CERFEaD e Chefes de Departamento de Administração e Materiais dos <i>Campi</i> do IFSC	25	100%

Fonte: dados da pesquisa

Cabe destacar que os dados foram levantados a partir de respostas dos Chefes DAM de cada Campus do IFSC que estavam nessa função entre maio/2017 e maio de 2018, sem contar substituições por motivos médicos ou outras ausências.

Na coleta e análise dos dados procurou-se a compreensão dos fluxos de trabalho existentes nesse departamento, com vistas a propor soluções que reduzam os gargalos existentes nos processos desse departamento.

A avaliação e dimensionamento destas variáveis culminaram na descrição de uma proposta remodelada de intervenção que poderá ser desenvolvida pelos profissionais que gerenciam a Pró-Reitoria de Administração, Diretoria de Administração e Departamento de Contratos no IFSC.

Sendo assim, essa pesquisa caracteriza-se ainda como um estudo de caso com enfoque descritivo e de natureza aplicada, em que os resultados indicam a proposição de um produto tecnológico passível de desenvolvimento e utilização da instituição em estudo (VERGARA, 2013; YIN, 2001).

Esse estudo apresenta como limitações à sua aplicabilidade em outras instituições, públicas ou privadas, pois os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são regidos por regras e legislações próprias, bem como existem as peculiaridades próprias das instituições de ensino, as quais também são fatores limitantes de utilização em outros tipos de organizações.

5 O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) foi criado em Florianópolis por meio do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina. Sua configuração atual ganhou materialidade através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual o transformou em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, instituição, responsável pela oferta de educação básica, profissional e superior (ALMEIDA, 2010).

O IFSC faz parte do plano de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica e

possui 22 *campi* distribuídos por todas as regiões de Santa Catarina, sendo que cada *campus* oferece cursos em diferentes áreas do conhecimento e níveis de ensino, com forte inserção também nas áreas de pesquisa e extensão. Para tanto, conta com um quadro funcional docente específico para o atendimento das demandas locais e das exigências legais.

Em relação ao Departamento de Contratos, este está ligado a um dos quatro departamentos da Diretoria de Administração, vinculada à Pró-Reitoria de Administração do IFSC. Esse departamento conta ainda com três coordenadorias: Coordenadoria de Contratos; Coordenadoria de Registro de Preços; e Coordenadoria de Almoxarifado e Patrimônio. Sendo assim, o Departamento de Contratos compete cuidar de todas as demandas de contratação de mão de obra ou serviços terceirizados, aquisição de bens, bem como controle de estoque e administração do patrimônio institucional.

5.1 Coordenadoria de Contratos

Na Coordenadoria de Contratos tem como atividade principal zelar pela manutenção dos contratos de mão de obra e/ou serviços terceirizados, em atividades em destaque: Formatação de novos contratos; Renovação de Contratos com orçamento; Renovação de Contratos sem orçamento; Aditivo de prazo (Contratos de Obras); Aditivo de valor (Contratos de Obras); Reajuste (Contratos de Serviços); Renovação e Repactuação (Contratos de mão de obra); Repactuação (Contratos de mão de obra); Repactuação e Adição (Contratos de mão de obra); Supressão; Alteração de dados do contrato; Parecer e análise contábil; Parecer e análise jurídica; Cadastro/Alteração de fiscais de contrato; Encaminhamentos de penalização de empresas; Cobrança de garantias contratuais; Fornecimento de Atestados de Capacidade Técnica; Rescisão contratual; Atendimento a fiscais de contratos; Comunicação e atendimento às empresas prestadoras de serviços; Suporte às demandas de setores administrativos dos *Campi*.

Registra-se que essas etapas compreendem atividades sequenciadas que foram analisadas e compreendidas para gerar resultados satisfatórios no âmbito institucional.

5.2 Fatores Críticos de Sucesso na Coordenadoria de Contratos

Compreende-se que a boa gestão de processos pode ajudar o IFSC na gestão do conhecimento no âmbito da instituição. De forma atender a fase de conhecimento da organização e parte da fase de modelagem e análise do processo de negócio, como supracitado por Giviani e Argoud (2017), aplicações são necessárias da gestão de processos no estudo do ambiente e da situação atual do IFSC.

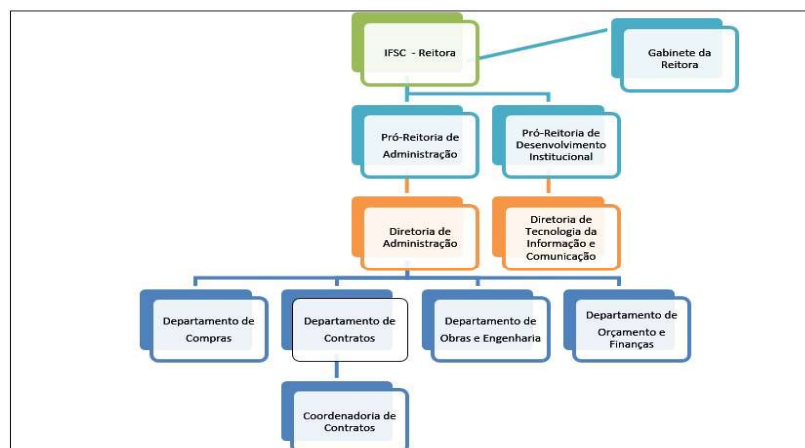
Verificou-se ainda que a Coordenadoria de Contratos, para suprir as demandas existentes, tem relação com agentes internos ao IFSC e externos a instituição, e sendo, é necessário identificar fatores críticos de sucessos pautados em gargalos em três agentes institucionais: agentes internos – Coordenadoria de Contratos, agentes internos – outras áreas do IFSC e agentes externos.

Destaca-se que a expressão gargalo, que para esta pesquisa representam os elementos a serem analisados no que concerne os fatores críticos de sucessos da coordenadoria de contratos do IFSC, é mais comumente utilizada na área da administração da produção. Para Almeida, Almeida e Medeiros (2009)

gargalos são fatores que impedem que as empresas utilizem sua capacidade plena de produção, podendo gerar aumento do tempo de processamento de pedidos, bem como amplia o custo operacional e pode causar perdas que comprometem a qualidade da produtividade e a continuidade dos processos gerenciais.

Sendo assim, para melhor compreensão de como os setores citados neste trabalho organizam-se internamente no IFSC, torna-se relevante a apresentação da Figura 2.

Figura 1: Relação hierárquica das áreas do IFSC envolvidas na pesquisa



Fonte: PDI IFSC 2015-2019

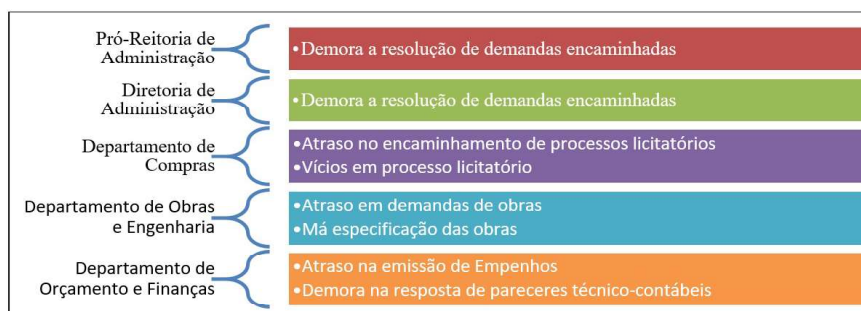
De forma geral, a demanda da realização e gerenciamento de contratos inicia pelos campi e departamento de compras no que concerne à realização de modalidades de licitação, seja o pregão eletrônico ou dispensa de licitação.

Considerando as atribuições da coordenadoria de contratos (Figura 2), os processos identificados e sua relação com as áreas envolvidas foram identificados os atores e ações que tem relação com os fluxos da coordenadoria de contratos: agentes internos (Departamento de Contratos). Destaca-se que a demanda cresceu consideravelmente após o aumento no número de campus do IFSC afetando diretamente o departamento.

Já no tocante aos agentes internos (outros setores), as atividades desempenhadas no departamento de contrato dependem de vários outros setores, sejam eles na mesma Pró-Reitoria como Departamento de Compras ou em outras como é o caso da DTIC (Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação).

As Figuras 3 e 4 sintetizam fatores críticos de sucesso (gargalos) referentes a setores institucionais do IFSC.

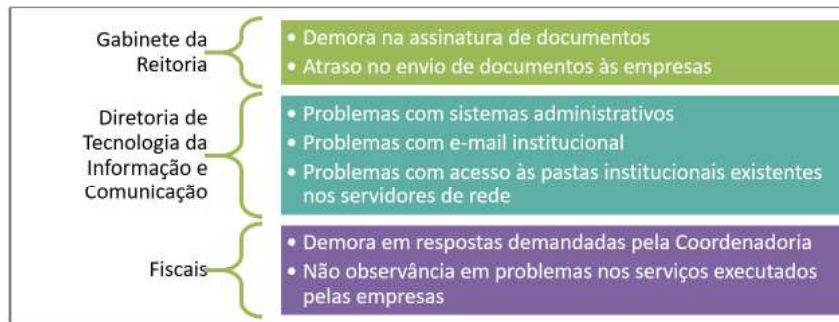
Figura 2: Gargalos encontrados na Pró-reitoria de Administração – PROAD



Fonte: dados da pesquisa

Na Figura 3 destacam-se as demoras no encaminhamento das demandas de alguns setores, assim como o atraso na emissão das demandas e empenhos. Já na Figura 4, identificam-se problemas com sistemas administrativos e e-mail institucional, o que pode dificultar a gestão processual e compartilhamento das informações.

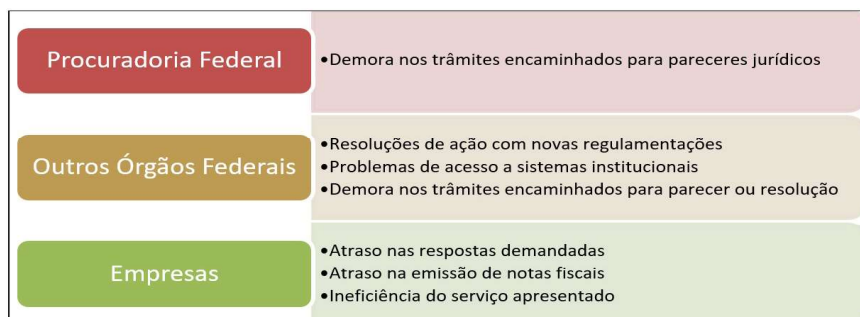
Figura 3: Gargalos encontrados em outras áreas no IFSC



Fonte: dados da pesquisa

Os últimos agentes analisados, os Externos (Departamento de contratos) representam a Procuradoria Federal, outros órgãos federais e Empresas, sendo apontados problemas de atrasos em respostas e demora na apresentação dos pareceres.

Figura 4: Gargalos encontrados em ambientes externos ao IFSC



Fonte: dados da pesquisa

Por fim, verificou-se que os gargalos existentes muitas vezes decorrem da falta de comunicação clara e expressa das necessidades de atuação por parte de cada um dos atores envolvidos nas demandas existentes no Departamento de Contratos.

6 Considerações Finais

O objetivo do artigo foi analisar fatores críticos de sucesso no tocante a gestão de contratos de Institutos Federais de Educação. Como resultado da pesquisa registra-se que os agentes internos do Departamento de Contratos, agentes internos de outros setores e agentes externos realizam suas atividades, muitas vezes, com problemas situacionais, a exemplo de atraso nos pareceres e demora nas respostas e tramitação, o que prejudica o fluxo processual.

Como resposta a essa problemática é proposto no estudo a aplicação de uma modelagem de

documento institucional nos moldes de um FAQ (*Frequently Asked Questions*), conhecido também por perguntas mais frequentes, retratando-se as demandas cotidianas presentes no Departamento de Contratos, em que deverão ser constantemente atualizadas as informações de como proceder para resolver os casos já ocorridos, e poder estruturar um espaço institucional de conhecimento que poderá servir para qualquer pessoa que tenha dúvidas sobre como resolver problemas de cada área.

Com esta solução do FAQ, espera-se que os servidores do IFSC possam ter mais autonomia na solução dos problemas, uma vez que todos poderão ter acesso a um repositório de conhecimento comum compartilhado entre todos. Esta iniciativa representa ainda uma gestão ativa da instituição considerando seu histórico de acertos e erros, que estariam compartilhados uma base comum de acesso de todos.

A resolubilidade dos gargalos identificados é importante também para se definir estratégias organizacionais a partir dos fatores críticos de sucesso pré-existentes, em que esses fatores não fiquem somente na memória institucional, mas que a organização possa aprender com os erros e não volte a cometê-los.

Por fim, é importante se definir uma política institucional para manter em seus arquivos as ações realizadas, erros e acertos, de forma a melhorar a gestão do conhecimento institucional. Como estudo futuros, sugere-se a aplicação deste estudo em outras instituições de ensino, buscando-se ter uma base comum a ser acessada por qualquer IES pública do governo federal, uma vez que grande parte dos problemas são compartilhados por todos, e soluções comuns poderiam ajudar no desenvolvimento institucional de todos.

Referências

ALARCON, D. F. Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância. **Tese de Doutorado**, 2015. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/08/Dafne-Fonseca-Alarcon.pdf>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

ALMEIDA, A. V. de. Da Escola de Aprendizizes ao Instituto Federal de Santa Catarina. **Reed. rev. e atual.** Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2010.

ALMEIDA, R. C.; ALMEIDA, M. F.; MEDEIROS, K. F. Análise do processo produtivo e a identificação de gargalos na produção do caulim. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_621_13252.pdf>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

APO. Productivity Databook. **Tokio**: Asian Productivity Organization, 2009. Disponível em: <<http://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/date/2009/>>. Acessado em: 08 de nov. 2017.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, jun., 2005. (Texto para Discussão, n. 1.095). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento**. Abpmp Cbok V3.0, 2014. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

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, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

FALCÃO JÚNIOR, M. A. G.; SANTOS, R. N. M. dos. A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. *Revista Navus*, v. 6, n. 2, p. 06 – 19, 2016. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/324/278>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

GIVIANI, T. A. de L.; ARGOUD, A. R. T. T. Gerenciamento de processos de negócio em biblioteca pública. *Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf.* Campinas, SP, v. 13, n. 3, p. 526-545, set./dez., 2015. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8635782/8226>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização**, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2015nahead/0103-6513-prod-0103_6513_145313.pdf>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

JORGE, C. F. B.; FALÉCO, L. L. A aplicação da gestão do conhecimento como estratégia de competitividade organizacional. *Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*, Marília v. 10, n. 3, 2016. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/15d46460a0531e5b9842e89799df67c1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2037570>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

MONTEVECHI, J. A. B.; PEREIRA, T. F.; MIRANDA, R. de C. Gestão do conhecimento em projetos de simulação: um estudo bibliométrico. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 20, n. 1, p. 138-155, jan./mar., 2015. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2038/1586>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. de. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun., 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/23033/15471>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

PAIVA, E. H. B. Modelo de boas práticas de gestão do conhecimento. **Dissertação de Mestrado**: UFPE, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/2656>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

PEREIRA, N. S. P.; PEREIRA, C. A.; SILVA, T. M. C. F. da; FILHO, J. M. P.; MONTEIRO, R. P.; BORGES, E. J. Mapeamento conceitual da inter-relação entre gestão do conhecimento, capital intelectual e métricas de qualidade nas universidades. *Revista Gual*, Florianópolis, v. 8, n. 4, p. 259-280, Edição Especial, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p259/30874>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. Processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais de governo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 48-79, jul./dez., 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26720/16521>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

SILVA, L. C.; DAMIAN, I. P. M.; SEGUNDO, J. E. S. Melhores práticas para aplicação de projetos de Gestão do Conhecimento: instituindo ambientes colaborativos. *Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, v. 30, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://www.seer.furg.br/biblos/article/view/5623/3991>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

TOLFO, C.; FLORA, F. D. A gestão de processos de negócio como ferramenta de apoio na gestão da segurança da informação. *Revista Geintec*, v. 6, n. 1, p. 2756-2770, 2016. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/690/628>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação Bpmn**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

WIIG, K. M. **Knowledge management in public administration**. *Journal of Knowledge Management*, v. 6 n. 3, p. 224-39, 2002. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210434331>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.ss