

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE CONTRATOS A LUZ DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO IFSC/BRASIL

Fábio José Wojcikiewicz Caldas¹, Alexandre Marino Costa², Rafael Pereira Ocampo Moré³, Marlise Thaere Dias⁴, Maico Oliveira Buss⁵

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze critical success factors for contract management in brazilian federal education institutes in order to provide subsidies to improve existing processes, in particular in the context of the IFSC. Knowledge management, as well as its practices, process management and administrative contracts represent theoretical topics studied to support the analysis presented. Through a case study based on content analysis of primary and secondary data collected in the context of the IFSC, critical factors, were found in the three key players in the research within the Department of Contracts: internal, internal other sectors and external to HEI. As results, it is pointed out that the delays in the delivery of opinions, the forwarding of demands and problems with systems and network servers represent some of the bottlenecks pointed out among the different sectors and agents that dialogue with the Contracts Department, suggesting at the end of the research a model of information sharing and decision-making to solve problems, in the form of a FAQ (Frequently Asked Questions), leading to strategic actions aimed at the mapping of processes and the formation of an organization of knowledge.

Keywords: Knowledge Management; Public Contracts; Process management.

RESUMO

O objetivo neste artigo é analisar 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, em específico no contexto do IFSC. A gestão do conhecimento, assim como suas práticas, a gestão de processos e os contratos administrativos representam tópicos teóricos estudados para fundamentar as análises apresentadas. Por meio de um estudo de caso realizado a partir de análise de conteúdo de dados primários e secundários coletados no contexto do IFSC, foram identificados fatores críticos nos três principais agentes considerados na pesquisa no âmbito do Departamento de Contratos: internos, internos de outros setores e externos a IES. Como resultados estão que a demora na realização de pareceres, no encaminhamento de demandas e de problemas com sistemas e servidores de rede representam alguns dos gargalos apontados entre os diferentes setores e agentes que dialogam com o Departamento de Contratos, sugerindo-se ao final da pesquisa um modelo de compartilhamento de informações e de tomada de decisão para resolução de problemas nos moldes do FAQ (Frequently Asked Questions), conduzindo-se a ações estratégicas voltadas ao mapeamento dos processos e à formação de uma organização do conhecimento.

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

¹ Mestrando do Programa de Pós Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: fjcaldas@gmail.com. Brasil.

² Professor Doutor do Programa de Pós Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.. E-mail: marinocad@gmail.com. Brasil.

³ Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: rafamore@gmail.com. Brasil.

⁴ Mestre em Computação pela Universidade do vale do Itajaí. E-mail: marlise.dias@ufsc.br. Brasil.

⁵ Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: maico.buss@gmail.com. Brasil.

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 representa um recurso estratégico na gestão de processos institucionais (Probst, 2002).

Entendendo que a gestão de processos visa promover a comunicação e a cooperação, ela pode atuar como um elo entre competências organizacionais, estratégias e as atividades diárias (Valle & Oliveira, 2009). Sendo assim, percebe-se que nas instituições públicas os gestores precisam aplicar a gestão de processos e desenvolver mecanismos de controle ainda mais confiáveis.

Destaca-se no contexto das instituições públicas que o setor responsável pelos contratos administrativos possui função essencial no que diz respeito a controle e cumprimento das normas exigidas. A Lei 8.666/93 a qual institui normas para licitações e contratos da administração pública define contrato como 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 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 do artigo em analisar 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.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é a “maior riqueza das organizações”, pois possibilita a tomada de decisões de uma forma mais precisa, inteligente e criativa, além de proporcionar aumento da competitividade e do desempenho dessas organizações (Montevechi, Pereira & Miranda, 2015).

Por sua vez, Gonzalez & 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 & 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, Balbino, Nunes & Queiroz (2016), ao estudarem sobre a gestão do conhecimento na administração pública, concluíram que a gestão do conhecimento desempenha papel importante no auxílio na melhoria da tomada de decisões no âmbito dos

serviços públicos; ajuda ao público com participação mais efetiva nas tomadas de decisões; construção de capacidades de capital intelectual competitivo na sociedade; e desenvolvimento de força de trabalho na área de gestão de conhecimento.

Montevechi, Pereira & 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 & 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.

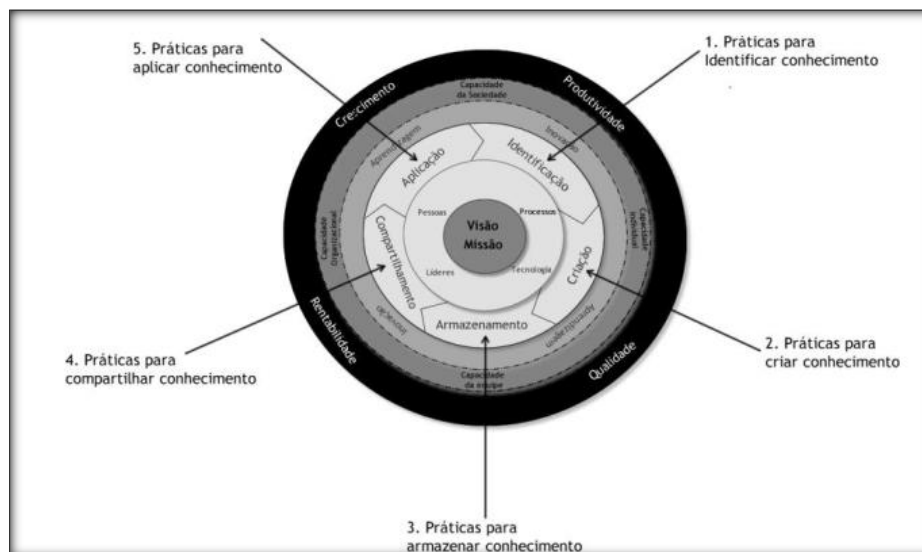
2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

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) em relação a visão geral das práticas de gestão do conhecimento envolvidas no mapeamento de métodos e técnicas, classificados em cinco principais etapas:

Figura 1. Prática de Gestão do Conhecimento



Fonte: Alarcon (2015)

A Figura 1, referente à prática de Gestão do Conhecimento, foi traduzida e adaptada por Alarcon (2015), tendo como base a figura originária do manual da APO.

Essas 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 & 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, processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados (Abpmp, 2013).

Na compreensão de Falcão Júnior & Santos (2016) processos são compostos por atividades que se inter-relacionam de modo a solucionar questões específicas. Essas atividades são gerenciadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades, fornecendo uma visão de sequência e fluxo do trabalho.

Para Tolfo & Flora (2016) o objetivo maior da gestão de processos é a melhoria contínua dos fluxos de trabalho da organização. Em continuação, Giviani & Argoud (2015) apresenta, algumas características de organizações que adotam o modelo de gestão por processos: as pessoas trabalham no processo e não em áreas funcionais, que perdem a importância; há reconhecimento pela organização das pessoas e equipes que buscam melhorias para os clientes; os objetivos são definidos em função do cliente; e a informação segue para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

Por fim, cabe destacar que gestão de processos em organizações públicas complexas perfaz a compreensão das etapas sequenciais e estruturas que podem 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 do resultado desejado.

4 METODOLOGIA

Adotando como ponto de partida o conhecimento dos pressupostos básicos acerca da estruturação e finalidade de gestão do conhecimento e a percepção do contexto da necessidade de estruturação em modelagem de processos dos trabalhos desenvolvidos no Departamento de Contratos do IFSC, baseado na técnica de observação (Gil, 2008), o estudo caracteriza-se por meio do levantamento de dados por meio de dados secundários (documentos oficiais do IFSC) e dados primários extraídos por meio de observador participante, dados esses coletados do Departamento de Contratos do IFSC.

A coleta e análise de conteúdo dos dados procurou 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 como um estudo de caso com enfoque descritivo e de natureza aplicada, pois resulta na proposição de um produto final passível de desenvolvimento e utilização (Vergara, 2013 & Yin, 2001).

Esse estudo tem limitações quanto à sua aplicabilidade em outras instituições, pois os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia regem-se 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 Aprendizizes 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*.

Todas essas etapas compreendem atividades sequenciadas que precisam ser analisadas e compreendidas de modo a 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 & Argoud (2017), aplicações são necessárias da gestão de processos no estudo do ambiente e da situação atual do IFSC.

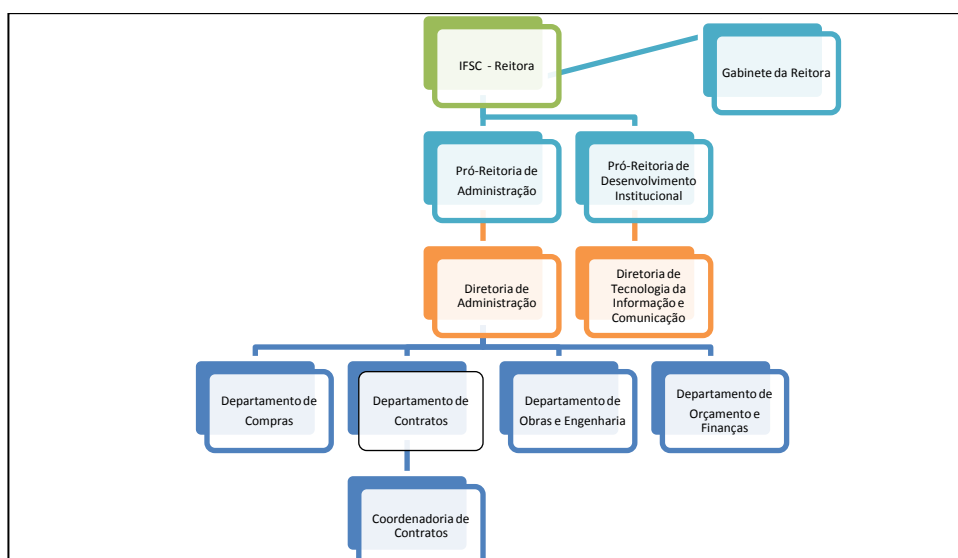
Verificou-se ainda que a Coordenadoria de Contratos para suprir as demandas existentes tem relação com agentes internos ao IFSC e externos a instituição, e sendo, é necessário identificar fatores críticos de sucessos pautados em gargalos em três agentes institucionais: **agentes internos** – Coordenadoria 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 2. Relação hierárquica das áreas do IFSC envolvidas na pesquisa.



Fonte. PDI IFSC 2015-2019.

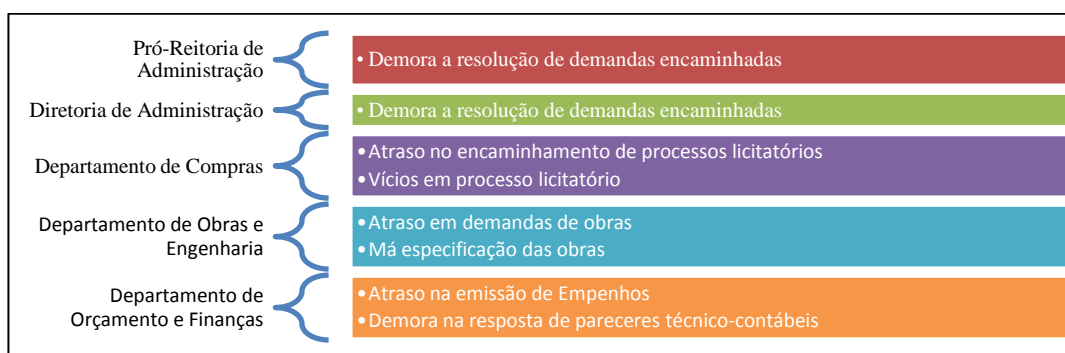
De forma geral, a demanda da realização e gerenciamento de contratos inicia pelos campi e departamento de compras no que concerne à realização de modalidades de licitação, seja o pregão eletrônico ou dispensa de licitação.

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.

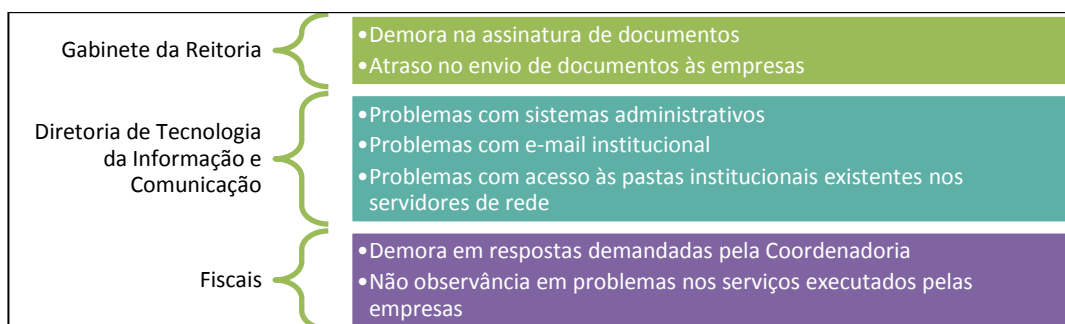
Figura 3. Gargalos encontrados na Pró-reitoria de Administração – PROAD.



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 4. Gargalos encontrados em outras áreas no IFSC.

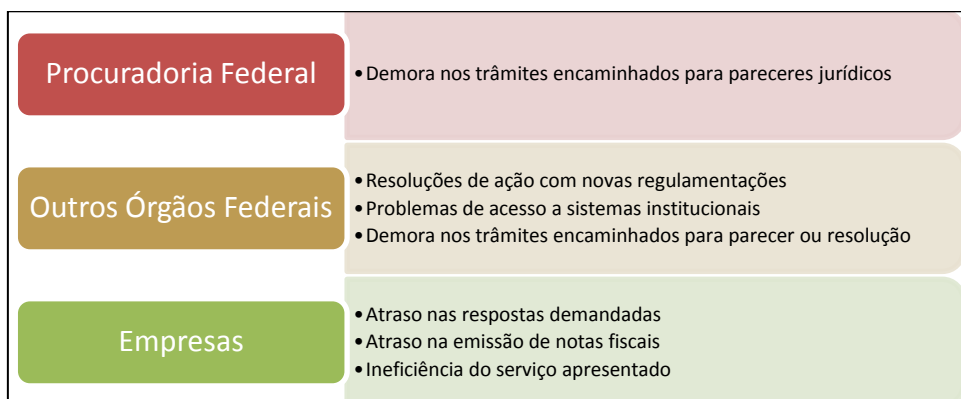


Fonte. dados da pesquisa

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 5. Gargalos encontrados em ambientes externos ao IFSC.



Fonte. dados da pesquisa

Concluindo, 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 apontou-se que 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, propõe-se, por exemplo, a aplicação de uma modelagem de documento institucional nos moldes de um FAQ (*Frequently Asked Questions*) ou perguntas mais frequentes, com 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, de modo a estruturar um espaço institucional de conhecimento que poderá servir para qualquer pessoa que tenha dúvidas sobre como resolver problemas de cada área.

A resolubilidade dos gargalos identificados é importante 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.

REFERÊNCIAS

- Alarcon, D. F. (2015). *Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância*. Tese de Doutorado. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/08/Dafne-Fonseca-Alarcon.pdf>> Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Almeida, A. V. de. (2010). *Da Escola de Aprendizizes ao Instituto Federal de Santa Catarina*. reed. rev. e atual. Florianópolis: Publicações do IF-SC.
- Almeida, R.C.; Almeida, M. F. & Medeiros, K. F. (2009). 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>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- APO. *Productivity Databook*. (2009). Tokio: Asian Productivity Organization. Disponível em: <<http://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/date/2009/>>Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Balbino, J. N., Nunes, H. de F. & Queiroz, F. C. B. P. (2016). O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 80-98, jul./dez. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26500/16522>>. Acessado em: 08 de nov. 2017.

- Batista, F. F. et al. (2005). *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>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Bpm Cbok. (2014). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento*. Abpmp Cbok V3.0. Disponível em:
<http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Brasil. (1993). *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>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Falcão Júnior, M. A. G., & Santos, R. N. M. dos. (2016). A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. *Revista Navus*, Florianópolis/SC, v. 6, n. 2, p. 06 – 19. abr./jun. Disponível em:
<<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/324/278>>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Giviani, T. A. de L. & Argoud, A. R. T. T. (2015). Gerenciamento de processos de negócio em biblioteca pública. *Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf.* Campinas, SP, v.13, n.3, p.526-545, set./dez. Disponível em:
<<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8635782/8226>>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2013). *Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização*. Scielo. Disponível em:<
http://www.scielo.br/pdf/prod/2015nahead/0103-6513-prod-0103_6513_145313.pdf>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Jorge, C. F. B. & Faléco, L. L. (2016). A aplicação da gestão do conhecimento como estratégia de competitividade organizacional. *Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*; Marília Vol. 10, Iss. 3. Disponível em:
<<https://search.proquest.com/openview/15d46460a0531e5b9842e89799df67c1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2037570>>. Acessado em: 08 de nov. 2017
- Montevechi, J. A. B., Pereira, T. F., & Miranda, R. de C. (2015). Gestão do conhecimento em projetos de simulação: um estudo bibliométrico. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.20, n.1, p.138-155, jan./mar. Disponível em:
<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2038/1586>>. Acessado em: 08 de nov. 2017
- Oliveira, R. R. Oliveira, R. R., Lima, J. B. de. (2016). 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. Disponível em:

<<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/23033/15471>>. Acessado em: 08 de nov. 2017

- Paiva, E. H. B. (2011). *Modelo de boas práticas de gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado: UFPE. Disponível em <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/2656>>. Acessado 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. (2015). 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. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p259/30874>>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Santos, P. M. & Rover, A. J. (2016). 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. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26720/16521>>. Acessado 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>>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Tolfo, C. & Flora, F. D. (2016). A gestão de processos de negócio como ferramenta de apoio na gestão da segurança da informação. *Revista Geintec*, São Cristóvão/SE. Vol. 6/n. 1/ p.2756-2770. Disponível em <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/690/628>>. Acessado em: 08 de nov. 2017.
- Valle, R. & Oliveira, S. B. (2009). *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação Bpmn*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 14. ed. – São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.