

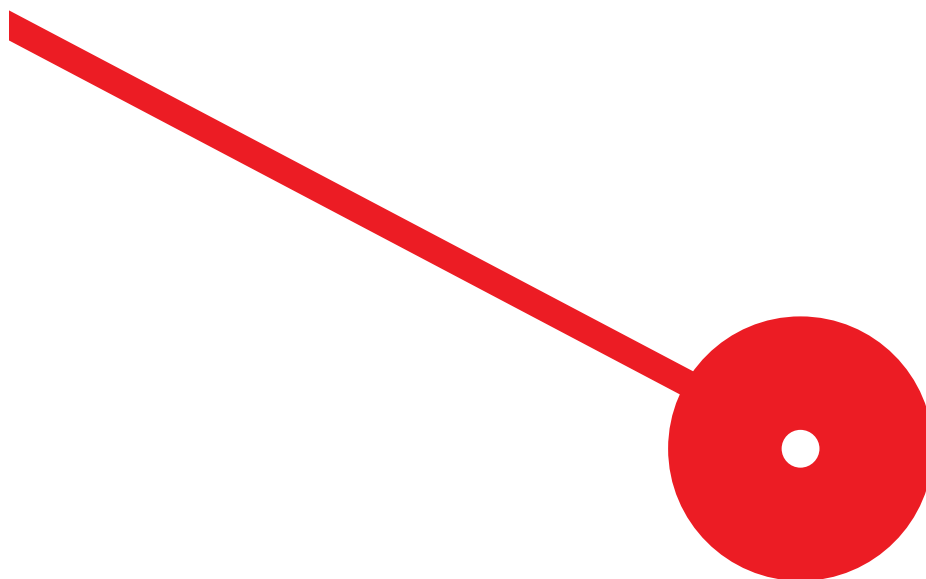


# Manual de Gestão e Fiscalização de contratos para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul – uma proposta de manual e etapas para elaboração.

Laura de Souza Fernandes Ramos

12/2020

Esta versão inclui as recomendações sugeridas pelo júri após defesa.





**Manual de Gestão e Fiscalização de contratos para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul – uma proposta de manual e etapas para elaboração.**

Laura de Souza Fernandes Ramos

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Luís Antonio Silva Rodrigues.**

LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS. Manual de Gestão e Fiscalização de contratos para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – uma proposta de manual e etapas para elaboração.

12/2020

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar a Deus na Santíssima Trindade, à Virgem Santíssima Maria e aos meus santos de devoção São Tomás de Aquino, Santa Teresinha do menino Jesus, São Padre Pio e Beato Carlo Acutis, fundamentais para que não percesse pelo longo caminho.

À minha família nas pessoas de meus pais Jorge e Benedita e a todos meus irmãos e irmãs por todo apoio para alcance desse objetivo.

Ao meu esposo Elizael, minhas filhas Maria Vitória, Eliza e Mariana (que ainda está na barriga) pela compreensão em minhas ausências, pela paciência em minhas dificuldades e todo o amor com que venceram comigo este desafio. Esta vitória também é de vocês.

Ao IFMS e Campus Corumbá por terem me proporcionado realizar um curso internacional em uma instituição conceituada como o Iscap e em especial aos servidores Marcelo e Paulo pelo apoio fundamental na área de Tecnologia da Informação.

À Comissão que atuou na elaboração do manual, em especial às servidoras Celly, Isabela e Verônica.

Ao Iscap pela acolhida e dedicação de todo o corpo docente.

Ao meu orientador prof. Dr. Luís Antonio Silva Rodrigues pela paciência e compreensão com minhas grandes dificuldades e pela valorosa partilha de seus conhecimentos.

Às minhas colegas de trabalho e parceiras no mestrado Alessandra, Renata e Lilian, obrigada pelo companheirismo e companhia agradável em nossas estadas no Porto.

## **Resumo:**

A Administração pública, assim como a iniciativa privada, necessita desenvolver meios de implementar Programas de Gestão do Conhecimento (PGC) eficazes para a produção, a retenção e compartilhamento do conhecimento e uma ferramenta útil para a transformação de conhecimento tácito em explícito e internalização do conhecimento é a sistematização deste através de manuais. Sendo assim, como objetivos do presente projeto, estão o de desenvolver um Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) e sistematizar todas as etapas para sua elaboração, identificando possibilidades de melhorias adequados às organizações contemporâneas. Para tanto, fora desenvolvida análise qualitativa através de pesquisa bibliográfica com o estudo do *design* instrucional considerando o planejamento do material instrucional e seus contributos quanto a aprendizagem, levando em consideração que a finalidade do manual não é apenas o de fornecer informação, mas o de instruir. Foram analisados documentos internos e externos através da coleta de dados de natureza descritiva por meio de solicitação de informações de livre acesso pelo Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (E-SIC). Da análise do *benchmarking* interno e externo com base nos manuais recebidos, efetuou-se a seleção de *Best Practices* que poderiam ser customizadas e adotadas no IFMS. Dos documentos analisados, quase 1/3 (um terço) da amostra de órgãos públicos federais não possuem nenhum tipo de referencial para gestão e fiscalização de contratos. O manual proposto fora elaborado integrando os fundamentos da tecnologia da informação e *software* social – *Web 2.0*, através da elaboração e atualização em formato colaborativo com a tecnologia *Wiki* com possibilidade de criação de um ambiente de aprendizagem *e-learning*. A descrição das etapas servirá para a produção de novos materiais instrucionais com base em um referencial teórico, contribuindo para retenção e aprimoramento do conhecimento organizacional.

**Palavras chave:** Manual, Manual de instruções, Planejamento instrucional, *Design* instrucional.

**Abstract:**

Public administration, as well as the private sector, needs to develop ways to implement effective Knowledge Management Programs (PGC) for the production, retention and sharing of knowledge and a useful tool for the transformation of tacit knowledge into explicit and the internalization of knowledge. knowledge is the systematization of this through manuals. Therefore, the objectives of this project are to develop a Contract Management and Inspection Manual for the Federal Institute of Education Science and Technology of Mato Grosso do Sul (IFMS) and systematize all the stages for its elaboration, identifying possibilities for improvements suitable for contemporary organizations. To this end, a qualitative analysis was developed through bibliographic research with the study of instructional design considering the planning of instructional material and its contributions as learning, taking into account that the purpose of the manual is not only to provide information, but to instruct. Internal and external documents were analyzed through the collection of data of a descriptive nature by requesting information freely accessible by the Electronic System of the Citizen Information Service (E-SIC). From the analysis of internal and external benchmarking based on the manuals received, a selection of Best Practices was made, which could be customized and adopted in the IFMS. Of the analyzed documents, almost 1/3 (one third) of the sample of federal public agencies do not have any type of reference for contract management and inspection. The proposed manual had been prepared integrating the fundamentals of information technology and social software - Web 2.0, through the elaboration and updating in collaborative format with Wiki technology with the possibility of creating an e-learning learning environment. The description of the steps will serve for the production of new instructional materials based on a theoretical framework, contributing to the retention and improvement of organizational knowledge.

**Keywords:** Manual, Instruction manual, Instructional planning, Instructional design.

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Enquadramento teórico .....</b>	<b>5</b>
1 Manualização.....	6
1.1 Tipos de manuais.....	8
1.2 Finalidades e uso do manual de instruções/procedimentos.....	10
1.3 Estrutura, conteúdo e linguagem para um manual de instruções/procedimentos .....	11
1.4 Vantagens e desvantagens dos manuais .....	20
1.5 Fases, etapas e ações para a elaboração de manuais .....	22
1.5.1 Fase 1 – Descobrir e respectiva etapa/ações .....	29
1.5.2 Fase 2 – Definir e respectiva etapa/ações .....	32
1.5.3 Fase 3 – Desenvolver e respectivas etapas/ações .....	36
1.5.4 Fase 4 – Entregar e respectivas etapas/ações .....	45
<b>Capítulo II – Descrição do trabalho realizado .....</b>	<b>49</b>
2.1 Justificativa para elaboração de um manual para área de Gestão e Fiscalização de Contratos.....	50
2.1.1 Apoio a gestão de pessoas e gestão do conhecimento .....	50
2.1.2 Aderência à legalidade .....	51
2.1.3 Atendimento a Órgãos de controle interno e externo .....	51
2.1.4 Suporte às atividades do fiscal e gestor de contratos.....	52
2.2 Caracterização do IFMS.....	53
2.2.1 Organograma e estrutura da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional - Prodi .....	53
2.3 Objetivos do trabalho .....	55
2.3.1 Objetivos Gerais.....	56
2.3.2 Objetivos Específicos.....	56
2.4 Abordagem da pesquisa .....	56

2.4.1	Contributos do estudo do <i>Design</i> Instrucional - DI.....	60
<b>Capítulo III - Resultados.....</b>		<b>67</b>
3.1	Resultados da Aplicação do Roteiro de Elaboração do Manual no IFMS ...	68
3.2	Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos para o IFMS.....	106
<b>Capítulo IV - Conclusão.....</b>		<b>115</b>
4	Conclusão .....	116
4.1	Dificuldades encontradas .....	117
4.2	Sugestões de estudos futuros.....	117
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>119</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>126</b>
	Apêndices.....	127
<b>Anexos.....</b>		<b>134</b>
	Anexos .....	135

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Manual de documentos oficiais e seus fluxos.....	12
<b>Figura 2</b> - Taxonomia de Bloom revisada.....	14
<b>Figura 3</b> - A Interdisciplinaridade para elaboração de manuais. ....	15
<b>Figura 4</b> - Estrutura do manual.....	16
<b>Figura 5</b> - Modelo Fluxograma para elaboração de Manual.....	23
<b>Figura 6</b> - Metodologia para elaboração de normas. ....	26
<b>Figura 7</b> - Organograma da Reitoria - IFMS.....	54
<b>Figura 8</b> - Comparação entre as etapas do DI 4.0. ....	63
<b>Figura 9</b> - Estrutura e hierarquia da informação documentada do IFMS. ....	69
<b>Figura 10</b> - Framework planejamento de DI.....	70
<b>Figura 11</b> - Aderência do questionário - Dados da pesquisa. ....	79
<b>Figura 12</b> - Resposta quanto a ter um manual próprio para fiscalização de contratos...80	
<b>Figura 13</b> - Previsão de criação do manual no planejamento do órgão. ....	81
<b>Figura 14</b> - Nuvem de palavras (Iramuteq) - Previsão de elaboração de manuais. ....	81
<b>Figura 15</b> - Tipos de instrumentos utilizados para orientar fiscais e gestores de contratos.....	84
<b>Figura 16</b> - Procedimentos descritos no manual.....	93
<b>Figura 17</b> - Manual da AGU – 2018 – utilizado como referencial. ....	94
<b>Figura 18</b> - Continuação do Manual da AGU – 2018 – utilizado como referencial....	94
<b>Figura 19</b> - Manual de Compras da UFSC – DCOM – Formato <i>Wiki</i> . ....	95
<b>Figura 20</b> - Wiki do IFSC - modelo em tabela utilizado. ....	96
<b>Figura 21</b> - Aba do manual para sugestão dos usuários – modelo proposto para o Manual do IFMS. ....	97
<b>Figura 22</b> - Framework atualizado. ....	98
<b>Figura 23</b> - Apresentação para validação do manual em 01/02/2019. ....	102
<b>Figura 24</b> - Validação do conteúdo do manual. ....	102
<b>Figura 25</b> - Demonstração para validação do formato eletrônico – Wiki. ....	103
<b>Figura 26</b> - Organograma do manual proposto ao IFMS. ....	108
<b>Figura 27</b> - Capa inicial do manual eletrônico Wiki de Gestão e Fiscalização de contratos - parte 1 de 3.....	109
<b>Figura 28</b> - Capa inicial do manual eletrônico Wiki de Gestão e Fiscalização de contratos - parte 2 de 3.....	109

<b>Figura 29</b> - Capa inicial do manual eletrônico Wiki de Gestão e Fiscalização de contratos - parte 3 de 3.....	110
<b>Figura 30</b> - Página explicativa - conceitos básicos sobre contratos e fiscalização/gestão.....	111
<b>Figura 31</b> - Exemplo de links para legislação - escolha aleatória de página do manual do IFMS.....	112
<b>Figura 32</b> - Exemplo de links - Link para vídeos instrutivos sobre o tema - escolha aleatória.....	113
<b>Figura 33</b> - Exemplo de anexos - IT - escolha aleatória de anexo em formato PDF....	113
<b>Figura 34</b> - Exemplo de anexos - IT - escolha aleatória de anexo em formato PDF.....	114

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Tipos de manuais.....	10
<b>Tabela 2</b> -Conteúdo do manual de Instruções/Procedimentos.....	12
<b>Tabela 3</b> - Tipos de conteúdos de aprendizagem.....	13
<b>Tabela 4</b> - Tipos de normas .....	18
<b>Tabela 5</b> - Tipos de Atos administrativos .....	19
<b>Tabela 6</b> -Fases para elaborar manuais .....	28
<b>Tabela 7</b> - “Fase 1 Descobrir” - com etapa e ações .....	31
<b>Tabela 8</b> - “Fase 2 Definir” - com etapas e ações.....	35
<b>Tabela 9</b> - “Fase 3 Desenvolver” - com etapas e ações .....	42
<b>Tabela 10</b> - “Fase 4 Entregar” - com etapas e ações .....	47
<b>Tabela 11</b> -Atribuições das Coordenações da Prodi .....	55
<b>Tabela 12</b> -Roteiro proposto para elaboração de manuais – Fases, Etapas e Ações .....	59
<b>Tabela 13</b> -Matriz de Design Instrucional para o manual do IFMS .....	71
<b>Tabela 14</b> -Listagem de formulários coletados internamente .....	74
<b>Tabela 15</b> -Listagem de modelos de check list coletados internamente .....	74
<b>Tabela 16</b> -processos mapeados tema gestão e fiscalização contratos – DIRAD.....	75
<b>Tabela 17</b> -processos mapeados tema gestão e fiscalização contratos – COPOR –.....	76
<b>Tabela 18</b> -processos mapeados tema gestão e fiscalização contratos – COMAT .....	76
<b>Tabela 19</b> -Classificação de processos chave e processos operacionais.....	77
<b>Tabela 20</b> -Justificativas para não elaborar manuais de gestão e fiscalização de contratos .....	82
<b>Tabela 21</b> -Lista de verificação -aderência à legislação .....	86
<b>Tabela 22</b> -Lista de verificação - Design.....	88
<b>Tabela 23</b> -Resultado pós análise de <i>Benchmarking</i> externo e <i>Best Practices</i> .....	90
<b>Tabela 24</b> -Tabela de Requisitos de TI .....	99
<b>Tabela 25</b> -Listagem de requisitos funcionais e não funcionais da solução de TI .....	100

## Lista de abreviaturas

ABNT - Agência Brasileira de Normas Técnicas

ADDIE – sigla Analyze (Análise), Design, Develop (Desenvolvimento), Implement (Implementação) e Evaluate (Avaliação)

AGU - Advocacia-Geral da União

AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem

BPM - Processos Baseado em Metodologia

CGU - Controladoria-Geral da União

COGEC - Coordenação de Gestão do Conhecimento

COINE - Coordenação de Inteligência Estratégica

COPLA - Coordenação de Planejamento

DI - *Design* Instrucional

DIC – Design Instrucional Contextualizado

DIRAD – Diretoria de Administração

DIPLA - Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento

E-SIC - Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão

IFMS - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

IFMT - Instituto Federal de Mato Grosso

ISO - International Organization for Standardization

IT - Instrução de Trabalhos

OA - Objeto de Aprendizagem

O&M - Organização e Método

OSM - Organização, Sistemas e Métodos

PBL - Project based learning

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PGC - Programas de Gestão do Conhecimento

POP - Procedimento Operacional Padrão

PROAD – Pró-Reitoria de Administração

PRODI - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

RID - Rapid Instructional Design

SEGES - Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação



Todas organizações produzem, através de seus colaboradores, algum tipo de conhecimento e se este não for gerido ele se perde ou fica concentrado na mente de seus detentores, não contribuindo para o crescimento da organização e não se transformando em conhecimento organizacional.

Muitas pesquisas buscam analisar como descrever e remodelar um processo. Cada organização, a partir de suas características próprias, pode optar por um ou outro método, que melhor se adapte à sua estrutura e cultura para a identificação do conhecimento. Todavia, é de suma importância o compartilhamento desse conhecimento entre os membros da organização.

O objetivo do presente estudo foi a elaboração e proposta de um manual de gestão e fiscalização de contratos para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul (IFMS) e a descrição das etapas para a sua elaboração com base num referencial teórico, para que possa contribuir para o desenvolvimento de outros manuais em outros temas dentro da instituição.

Para enquadramento do tema buscou-se analisar áreas como Organização, Sistemas e Métodos (OSM), Gestão por processos, Gestão da Qualidade da área de Administração, porém, para o correto entendimento e desenvolvimento do projeto, ampliou-se o campo de pesquisa dentro do estudo do *Design Instrucional* (DI), da área da Gestão do Conhecimento e da Gestão da informação.

O campo de alcance de um manual pode ser muito diverso e seu formato e público alvo também. Importante também observar a finalidade de um manual como material instrucional proposto pelo estudo do DI. Sendo assim, há a necessidade de estabelecer um referencial que possa ser utilizado como base no desenvolvimento desse tipo de ferramenta de controle que ao mesmo tempo é uma ação educacional dentro da instituição.

Importante observar que não há obrigatoriedade de edição de manuais dentro de organizações públicas ou privadas estabelecidas em leis gerais no Brasil e não existe um modelo (único e amplamente aceito) estabelecido para se elaborar um manual, assim muitas empresas nem concentram esforços para sua elaboração.

A tarefa de se elaborar um manual deve ser executada com o devido planejamento da instrução e deve ser considerada prioritária dentro da organização. Porém nem todos

os responsáveis pela elaboração possuem o conhecimento necessário ou estão familiarizados com temas da área de administração, da gestão por processos, de uma metodologia para a elaboração de normas bem delineada dentro da organização. Há organizações que nem possuem um setor específico que seja responsável pela gestão do conhecimento ou gestão de projetos.

A depender do vulto ou criticidade do processo e identificada a necessidade de sistematizar tais conhecimentos em manuais surgem questões como: que tipo de manual será o mais adequado? Como este deve ser elaborado? Qual a melhor estrutura considerando o público alvo da norma que facilitaria a aprendizagem? Quais as legislações acerca da matéria ou diretrizes a serem cumpridas?

Para o IFMS, justifica-se a sua elaboração por estar previsto no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2018-2022), ou seja, a elaboração de um manual específico para a área de gestão e fiscalização de contratos é um objetivo estratégico do IFMS e possui metas a serem cumpridas para alcançá-lo.

Também há questões legais que tornam prioritários o estabelecimento de procedimentos e modelos de documentos padronizados a fim de atender à legislação do Brasil e seus Órgãos de Controles Internos e Externos, mas especificamente ao Tribunal de Contas da União (TCU), à Controladoria-Geral da União (CGU), a Advocacia-Geral da União (AGU) e demais órgãos de fiscalização externa e interna no Brasil.

Além disso, os manuais são ferramentas que contribuem para a capacitação do capital intelectual da empresa e a retenção do conhecimento produzido e adquirido para que possa se transformar em conhecimento organizacional. É tarefa da gestão organizacional desenvolver Programas de Gestão do Conhecimento (PGC) para permitir que o conhecimento ultrapasse as margens do pensamento de seus detentores e gere a memória da organização.

Sendo assim, o presente projeto buscou analisar os procedimentos necessários para a elaboração de um manual de instruções fornecendo um referencial para a produção de outros manuais ao IFMS e como objetivos específicos, a elaboração de manual para a Gestão e Fiscalização de contratos com intuito de evitar interrupções de serviços, penalizações e danos ao erário a fim de garantir a manutenção da oferta de serviço de educação, essencial à sociedade, num patamar de atendimento de até 12000 alunos por ano em todo o IFMS.

Para desenvolvimento da presente pesquisa foram utilizados documentos internos bem como também se utilizou de pesquisa bibliográfica e legislação, além de *benchmarking* externo através da pesquisa estruturada mediante questionário aplicado na plataforma de dados abertos E-Sic que contribuiu com documentos de outros órgãos enviados para análise.

Considerando uso de tecnologias de informação disponíveis, eficiência, eficácia e custos para divulgação e atualização, o formato eletrônico colaborativo *Wiki* foi escolhido para a solução de aprendizagem fornecido juntamente a fluxos com ferramenta BPMN e *software* Bizzagi, propostas de Instrução de Trabalhos (IT) além de listagem de boas práticas por tipo de contratação, modelos de formulários e gestão de riscos para as fiscalizações contratuais.

O trabalho foi organizado em quatro partes. Inicia-se com a introdução com o enquadramento do trabalho, a justificativa e relevância da pesquisa. Seguida do capítulo I, onde se apresenta o enquadramento teórico para o tema. O capítulo II é subdividido em subseções em que está descrito o trabalho realizado, a justificativa para a elaboração do manual de gestão e fiscalização de contratos para o IFMS, a apresentação da organização, os objetivos do trabalho e a descrição da abordagem da pesquisa. No capítulo III são descritos os resultados da aplicação do roteiro e apresentado o manual de gestão e fiscalização proposto para o IFMS. No capítulo IV apresenta-se a conclusão do estudo com a síntese da pesquisa, aprendizagens relevantes, as limitações encontradas no seu desenvolvimento e sugestões para pesquisa futura.



Para o desenvolvimento da presente pesquisa, o tema inicialmente foi enquadrado na área Organização, Sistemas & Métodos (OSM ou O & M) e da Gestão por processos da área de Administração. Todavia, foi identificado o aspecto interdisciplinar do tema. O seu objeto faz parte também da área Gestão do Conhecimento, e a sua análise requer o estudo de diversas outras áreas devido ao conceito “guarda-chuva” para Gestão do Conhecimento, segundo Alvarenga Neto (2008, p.203) ou, mais especificamente, sua interdisciplinaridade com áreas como gestão da informação e gestão da qualidade.

Nas seções seguintes define-se o manual, tipos de manuais, vantagens e desvantagens, estrutura, justificativa para elaboração de um manual para gestão e fiscalização de contratos, etapas para elaboração considerando a interdisciplinaridade do tema, acrescentando os contributos do DI para o planejamento instrucional quanto as etapas para a construção de soluções de aprendizagem.

## **1 Manualização**

Segundo Popper (1972, p.1) “nenhum agrupamento humano pode existir sem ter definidos suas leis, objetivos, obrigações e divulgá-los entre os membros do grupo. Da boa elaboração destas leis e regulamentos e de sua eficiência e controle depende [...] o sucesso do grupo nos objetivos fixados”. O autor afirma ainda que muitos dirigentes de empresas dizem que é possível medir pelo volume dos manuais de uma empresa a sua tradição e eficiência.

O professor Martins(2019) em seu artigo intitulado “Qual o futuro do Direito Administrativo”, citando Belmiro Valeverde Jobim Castor, autor de “O Brasil não é para amadores”, observa que a história da “Administração Pública brasileira se baseia numa dinâmica da reforma-contrarreforma” com vozes em prol de uma maior modernização e flexibilização, a “ethos modernizante” e em prol da centralização administrativa com vistas de controlar o aumento desenfreado de corrupção e desperdícios, a “ethos moralizante”, se repetindo num incessante fluxo de reforma-contrarreforma. Neste sentido, os manuais são ferramentas que contribuem para o controle.

Porém, para fins de não engessar a administração é necessário definir até que ponto é controle e até que ponto passa a ser burocracia. Deve-se levar em consideração o risco da atividade. Muito risco se não vier conjuntamente a controle gerará negligência. Se o risco for alto as exigências de controle também deverão ser altas.

A elaboração de um manual visa suprir essa necessidade. Para o dicionário eletrônico Priberam<sup>1</sup>, “manualizar” é explicar, descrever ou exemplificar num manual um processo ou procedimento. O objetivo da manualização é reunir informações dispersas dentro da organização de uma forma sistematizada, facilitando o trabalho para o funcionário que desempenha a atribuição e dando maior confiança para o gestor visto que o procedimento estaria sendo executado conforme um padrão especificado, dentro da legalidade.

Segundo Popper (1972, p.17) “manuais são documentos de empresas com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento de sistemas de comunicações, favorecendo a integração dos diversos subsistemas”. Acrescenta que para possuir tal finalidade os manuais devem ser elaborados cuidadosamente conforme a realidade da cultura organizacional.

Segundo Oliveira (1996, p.122), “manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto”.

Para Morgan (1996, p.36), “a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa [...] atuam como pontos primários de referência no modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham”.

Em complemento, Cury (1981, p.207) define “manuais como instrumentos de gerência de relativa duração, não devendo ser considerados documentos eternos dentro da empresa. Diversamente, devem ser encarados como instrumento executivo-normativo cuja utilidade está na razão direta de sua flexibilidade e rapidez em se adaptar às mudanças”.

D’Ascensão (2010, p.152) lembra que, com o desenvolvimento da área de tecnologia da informação (TI), é possível a criação de manuais eletrônicos, que serão disponibilizados on-line. O autor define manual como “o conjunto, ou a coleção sistemática de normas, diretrizes, políticas, objetivos, instruções e orientações que

---

<sup>1</sup> Acesso [www.priberam.com](http://www.priberam.com) em 06/01/2019

indicam para todos os funcionários da organização o que deve ser feito, como, onde, quando, quem deve fazer e por que é feito”.

Segundo Pinto, Amaral e Peres (2018, p.27), na Administração Pública, verifica-se a necessidade de partilhar informação em tempo útil ou mesmo online, uniformizar procedimentos para que qualquer funcionário de qualquer organismo tenha a possibilidade de exercer sua função com o mesmo nível de assertividade, independentemente da distância a que se encontra do poder de decisão.

Ainda segundo Pinto, Amaral e Peres (2018, p.34) citando Davent & Prusak (2000) “nas organizações, o conhecimento muitas vezes é transposto não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas”.

Falar em manuais remete a padronização. Segundo Simcsik (1992) “a padronização procura a unificação e a simplificação das atividades administrativas, segundo padrões, parâmetros e modelos preestabelecidos, aceitos pela empresa ou impostos pela criação de novos hábitos ou mudanças organizacionais”. O autor afirma que ao padronizar objetiva-se o aumento da produtividade e a redução de custos além de facilitar a consulta, leitura e atualização dos dados.

Para Pinto, Amaral e Peres (2018, p. 67) “são necessárias a verbalização e representação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais”. Citando Nonaka & Takeuchi (1997) afirma que “essa documentação ajuda os indivíduos a internalizarem as suas experiências, aumentando assim o seu conhecimento tácito, ou seja, aprendendo”.

## **1.1 Tipos de manuais**

Inicialmente, dentro do estudo do DI para Filatro (2010) o manual pode ser classificado na categoria de materiais didáticos e instrucionais. O campo de alcance de um manual pode ser muito diverso em seu formato e público alvo. Sendo assim, dentro de uma empresa o manual atua como ferramenta de controle e ao mesmo tempo como um material instrucional que possui uma finalidade de ação educacional que deverá ser elaborado atendendo as necessidades de aprendizagem do seu público alvo específico.

Neste ponto, para Filatro (2019, p.27) o “DI apresenta as etapas que permitem construir soluções variadas – seja para um curso, um programa de estudo, uma trilha de

aprendizagem, um vídeo educativo, um tutorial multimídia”, ou considerando o presente estudo, “de um material didático impresso ou digital para atender a necessidades educacionais específicas”.

Para Popper (1972, p.5) “uma empresa bem organizada e com estrutura definida encontra uso e aplicação para uma variedade cada vez maior de veículos de difusão, através dos quais seus dirigentes procuram introduzir e fixar a sua organização, suas normas e rotinas”. Os veículos mais comumente usados são os diversos tipos de manuais de empresa, cada qual com sua finalidade e seu conteúdo específico e com a sua distribuição dirigida, de acordo com a necessidade e interesse da empresa.

Ainda segundo Popper (1981, p.5-24) pode-se separar os tipos de manuais conforme segue:

- Por conteúdo: refere-se ao conteúdo do manual para cobrir uma variedade de assuntos. Dentro deste tipo, temos os seguintes: manual da história do órgão, manual da organização, manual de políticas, manual de conteúdo múltiplo;
- Por sua função específica: esta classificação refere-se a uma função operacional específica a ser tratada. Nesta seção, pode haver os seguintes manuais: manual de produção, manual de compras, de vendas, de finanças, de contabilidade, de crédito e cobrança, de pessoal, de treinamento e instrução, de auditoria interna, de tesouraria; aqui se enquadra o manual objeto do presente estudo, ou seja, um manual específico para fiscalização e gestão de contratos
- Geral: refere-se a todo o organismo. Temos os seguintes manuais: manual da organização, procedimentos gerais, política geral.

Para Mendonça (2014), “é praticamente ilimitado o número de manuais que podem ser criados com o objetivo de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos”. Segundo o autor os manuais podem ser classificados em diversos grupos, pois a depender de cada organização em suas necessidades e especificidades pode ser necessário um tipo de manual diferente. Ainda segundo Mendonça (2010) os manuais mais empregados são os manuais de organização ou Regimento interno, manual de políticas e diretrizes e os manuais de instruções de trabalho.

Considerando levantamento da literatura, segundo Popper (1981), Chinelato (2006), Rocha (2004), Araújo (2008) e Oliveira (2010), pode-se classificar vários tipos de manuais conforme sintetizado na tabela 1.

**Tabela 1: Tipos de manuais**

<b>MANUAL DE INSTRUÇÕES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define as normas e políticas administrativas em vigor e a descrição do processamento do seu trabalho burocrático. Esse Manual também pode ser nomeado como Manual de Procedimentos ou Manual Administrativo (Rudolf Popper)</li> <li>• Dá instruções e define rotinas e procedimentos de certo serviço. O autor dá o nome de Manual de Operação. (Chinelato)</li> <li>• Conjunto de instruções escritas, elaborado para destacar em todos os detalhes a rotina a ser seguida de uma função específica. Esclarece as diretrizes, propiciando dessa forma toda a assistência para que o funcionário se mantenha dentro dos limites por ela estabelecidos. (Luiz Oswaldo Leal da Rocha)</li> <li>• Definem normas, diretrizes e o detalhamento de como fazer o trabalho de natureza burocrática. (Luís César G. de Araújo)</li> </ul>
<b>MANUAL DE ORGANIZAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define a estrutura organizacional da empresa e os limites de responsabilidade de seus funcionários-chave. (Rudolf Popper)</li> <li>• Define estruturas, níveis hierárquicos. (Chinelato)</li> <li>• Tem como função apresentar a estrutura formal de uma empresa, tal como delineada pelo Regulamento da Instituição, por meio da definição clara, racional e objetiva de autoridade, responsabilidade, atividades-fim e meio. Leva o conhecimento das obrigações e atribuições a todos os empregados da empresa independente da posição hierárquica que ocupem. (Luiz Oswaldo Leal da Rocha)</li> <li>• Tem como escopo a própria organização (Luis César G. de Araújo)</li> <li>• É o relatório formal, estruturado e interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e processo decisório inerentes a todas as unidades organizacionais da empresa, pelas suas chefias e funcionários, que sejam executados de forma individual ou em conjunto. (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira)</li> </ul>
<b>MANUAL DE DELEGAÇÃO DE PODERES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina os poderes de aprovação formal em documentos, delegados aos ocupantes dos postos-chave da empresa. Este manual pode ser considerado uma extensão das descrições de cargos contidas no Manual de Organização. (Rudolf Popper).</li> </ul>
<b>MANUAL DE FORMULÁRIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define a finalidade, o preenchimento, a distribuição e a utilização dos formulários em uso na empresa. É um complemento importante do Manual de Instruções, porém não está condicionado à existência do manual de instruções. (Rudolf Popper)</li> <li>• Exibe os formulários em uso na empresa, definindo o seu preenchimento, a finalidade, a área que os utiliza e especificações físicas. (Chinelato)</li> <li>• Um dos mais largamente utilizados nas empresas. Define a finalidade, apresentação, preenchimento de um formulário, número de vias, prazos de arquivamento, substituição, entrada em vigor e o fluxograma. (Luiz Oswaldo Leal da Rocha)</li> <li>• Define a finalidade, o preenchimento, a distribuição e a utilização dos formulários em uso na empresa. É um complemento importante do Manual de Instruções ou Manual de procedimentos/administrativo. (Luis César G. de Araújo).</li> </ul>
<b>MANUAL DE DIRETRIZES E POLÍTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstram o pensamento e a filosofia da cúpula da administração no que se refere às obrigações que ela tenha decidido assumir e aos requisitos que ela deve satisfazer em todas as fases das operações da empresa. (Luiz Oswaldo Leal da Rocha)</li> </ul>
<b>MANUAL DE FUNCIONÁRIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define os direitos e as obrigações de todos os funcionários em decorrência das normas da empresa ou das disposições legais. (Rudolf Popper).</li> </ul>
<b>MANUAL DIDÁTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A finalidade destes Manuais, que são geralmente editados em forma de livreto, é aperfeiçoar os conhecimentos profissionais de um determinado grupo de funcionários. (Rudolf Popper).</li> </ul>
<b>MANUAL DE PADRÕES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina quais as especificações predeterminadas e que dizem respeito aos diferentes tipos de padrões para as funções tais como: compras, controle de qualidade, planejamento de produtos, etc. Torna possível a uniformidade e a consistência no tratamento, na aplicação e na utilização de pontos específicos e ao aperfeiçoamento contínuo dos planos gerais, produtos e serviços. (Luiz Oswaldo Leal da Rocha)</li> </ul>
<b>MANUAL DE NORMAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúnem leis, normas disciplinares, normas éticas e morais e normas de funcionamento. Exemplos: Regimentos internos. (Chinelato)</li> <li>• Muito semelhante a qualquer regulamento interno ou regimento. É constituído apenas de informações cuja origem é qualquer documento entendido como legal. É de certa forma interpretativo procurando dar a letra e o espírito da "lei" manualizada. (Luis César G. de Araújo)</li> </ul>

Fonte: adaptado de Popper, Chinelato, Rocha, Araújo e Oliveira

## 1.2 Finalidades e uso do manual de instruções/procedimentos

Considerando o tema e conteúdo a ser incluído no manual de “gestão e fiscalização de contratos” para o IFMS, identifica-se que o mais adequado para esse fim será o manual de instruções/procedimentos.

Segundo Oliveira (1996, p.357) “esses manuais são mais numerosos, bem como de utilização mais acentuada na empresa. Tem como objetivo descrever as atividades que envolvem as diversas unidades organizacionais da empresa, bem como detalhar como elas devem ser desenvolvidas”. Correspondem ao manual da parte de métodos, dentro da atividade de O & M.

Suas finalidades, conforme Oliveira (1996, p.357) e Cury (1981, p.89) são as de:


- veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitam a execução uniforme dos serviços;
- atribuir às unidades organizacionais competência para definição das informações que são incluídas no manual, coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

### **1.3 Estrutura, conteúdo e linguagem para um manual de instruções/procedimentos**

Considerando a classificação de Filatro (2008) dos manuais como materiais instrucionais, segundo Madeira & Abreu (2004) na construção de textos de caráter acadêmico, necessário obedecer a um modelo de organização lógico, claro e rigoroso, a um arranjo de ideias sequencial que facilite a sua inteligibilidade e que, em paralelo, possibilitem a sua consulta fácil.

Segundo Estrela (2006) e Frada (2005), de uma forma geral, constam de três partes essenciais os textos acadêmicos: a pré-textual, a parte textual (o corpo do trabalho) e a pós textual, que variam consoante o seu tipo.

Consultando documentos internos do IFMS foi localizado um referencial para produção de documentos institucionais intitulado - Manual de documentos oficiais e seus fluxos. Neste há um item – 3.6 totalizando duas páginas em que dispõem a definição, a autoridade para elaboração e os elementos essenciais de um manual conforme a figura 1:

		MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
3.6 Manual		
<b>O QUE É?</b>	Documento que visa orientar a comunidade interna ou externa sobre procedimentos, rotinas administrativas ou serviços prestados pelo IFMS. Pode ser elaborado no âmbito de determinado setor ou por comissão. Serve como guia para os agentes integrantes de determinada atividade, seja na condição de executores ou na condição de usuários.	
<b>QUEM PODE EMITIR?</b>	Pró-Reitorias, Diretorias Sistemicas, Diretores Gerais, Auditoria e Gabinete Reitoria.	
<b>ELEMENTOS ESSENCIAIS</b>	São eles: - Capa; - Elementos pré-textuais; - Elementos textuais; - Elementos pós-textuais; - Numeração progressiva das seções; - Formatação do texto; - Tabelas; - Ilustrações; - Referências bibliográficas; - Anexo.	

**Figura 1.** Manual de documentos oficiais e seus fluxos.  
**Fonte:** IFMS.

Segundo Oliveira (1996 p.358) e o *Guía para elaboracion de manuales administrativos* – Controladoria General (2016) o conteúdo de um manual de instruções/procedimentos basicamente possui normas, procedimentos, formulários, fluxogramas e anexos, conforme descrito na tabela 2.

**Tabela 2:** Conteúdo do manual de Instruções/Procedimentos

<b>TEMA</b>	<b>CONTEÚDO</b>
<b>Normas</b>	Indicação de quem executa ou pode executar-pessoa, unidade organizacional - os diversos trabalhos do processo administrativo.
<b>Procedimentos</b>	É a indicação de como são executados os trabalhos dentro do processo administrativo.
<b>Formulários</b>	É a indicação dos documentos que circulem no processo administrativo, bem como a forma de manipulação.
<b>Fluxogramas</b>	É a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos.
<b>Anexos</b>	Ou apêndice, podem conter tabelas, as quais devem ser apresentadas englobando diversos itens.

**Fonte:** Oliveira (2006) /Guia para elaboracion de manuales administrativos (2016)

Porém, considerando que não se trata apenas de “elaborar um manual” mas de realizar, segundo Filatro (2010) um planejamento instrucional, definido por Smith e

Regan (1999) apud Tractenberg (2008) como “o processo sistemático e reflexivo de traduzir princípios de cognição e aprendizagem para o planejamento de materiais didáticos, atividades, fontes de informação e processos de avaliação”, há fatores que devem ser levados em consideração na sua construção além dos “elementos essenciais” descritos no documento do IFMS no item 3.6.

Ainda segundo Smith e Regan (1999) apud Tractenberg (2008), o planejamento instrucional é uma etapa bastante importante das ações educacionais e deverá ser baseado nas teorias que delimitam o tema e em abordagens teóricas que fundamentam o planejamento instrucional. Isso se aplica a todas as modalidades de ações educacionais. Sendo assim a análise deve ser ampla, incluindo a análise do público alvo para a aprendizagem andragógica e a criação de uma experiência de aprendizagem, a escolha do conteúdo, definição da estrutura/layout e as tecnologias de aprendizagem adequadas a este público.

Para Coll (2010) apud Peixoto, Sondermann e Silva (2013), há diferentes tipos de conteúdos de aprendizagem, a saber os conceituais, procedimentais e atitudinais, descritos na tabela 3.

**Tabela 3:** Tipos de conteúdos de aprendizagem

<b>TIPO DE CONTEÚDO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Conceituais</b>	Compõem-se de fatos, conceitos e princípios - o que se deve saber.
<b>Procedimentais</b>	Compõem-se de procedimentos, técnicas e métodos - o que se deve saber fazer.
<b>Atitudinais</b>	Compõem-se de valores, atitudes e normas - como se deve ser.

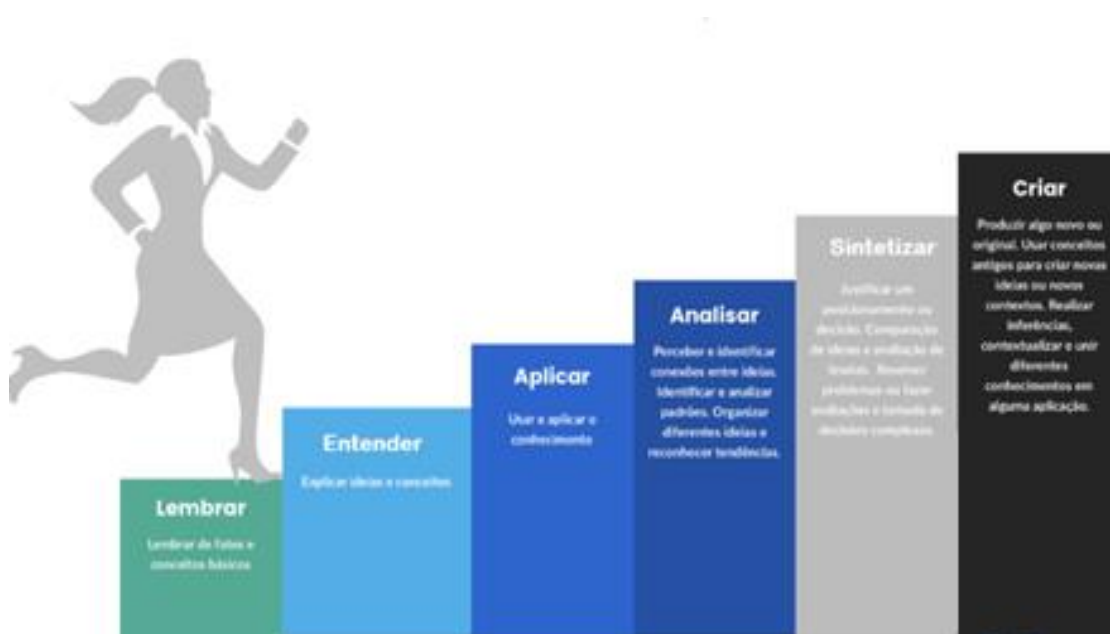
**Fonte:** Adaptado de Coll (2010)

Em complemento, considerando a literatura contemporânea para a elaboração de materiais instrucionais, Filatro (2010) considera que estudar a rotina, escolher o conteúdo e sistematizá-lo em um documento é apenas parte de um macroprocesso – ou seja, parte do planejamento instrucional. Para a autora é necessário ter uma visão mais ampla que meramente informacional. Um manual, mesmo sendo corporativo, deve ser entendido como uma ferramenta para ação educacional da instituição.

Para Filatro (2010), “para que o usuário do material instrucional seja capaz de entender, criar e avaliar é necessário que haja um crescimento, uma evolução nesse

aprendizado”. Segundo a autora, sem o planejamento da instrução, ou se produz materiais que não acrescentam e não colaboram para o crescimento do usuário ou se exige muito do usuário quando este ainda não possui os conhecimentos básicos para sua progressão na aprendizagem. O material instrucional não deve só informar, mas também através dele o leitor deve aprender, entender, se instruir e gerar mais conhecimento para o próprio usuário do material instrucional como para a empresa em que este trabalha.

Sendo assim, o estudo do *design* instrucional (DI) é um fator que não pode ser esquecido quando da elaboração do manual. A taxonomia de Bloom (1956), afirma que é fundamental adequar o tipo, o nível e a profundidade do conteúdo da instrução para o nível e tipo de público alvo considerando a necessária evolução na aprendizagem, conforme a figura 2.



**Figura 2.** Taxonomia de Bloom revisada por Krathwohl (2001)  
**Fonte:** Ambra College (2010)

Quando se pretende sistematizar os processos e procedimentos em um manual o objetivo principal dessa ação é gerir o conhecimento dentro da organização. Segundo Alvarenga Neto (2008 p.203) “o estudo desses outros campos fazem parte do conceito guarda-chuva da gestão do conhecimento, pois o próprio estudo do conhecimento em si já é multidisciplinar”.

Portanto, conforme a figura 3, a equipe responsável pela elaboração do manual deverá ser multidisciplinar, sendo necessário ter conhecimento acerca de: estudo da aprendizagem , conceitos acerca de informação, dados, macroprocessos, processos, tarefas , procedimentos, estudo da rotina, mapeamento e melhoria de processos, priorização de processos, fluxogramas, organogramas, formulários, elaboração de normas técnicas, comunicação oficial padrão e norma culta, soluções de tecnologia da informação, entre outros.

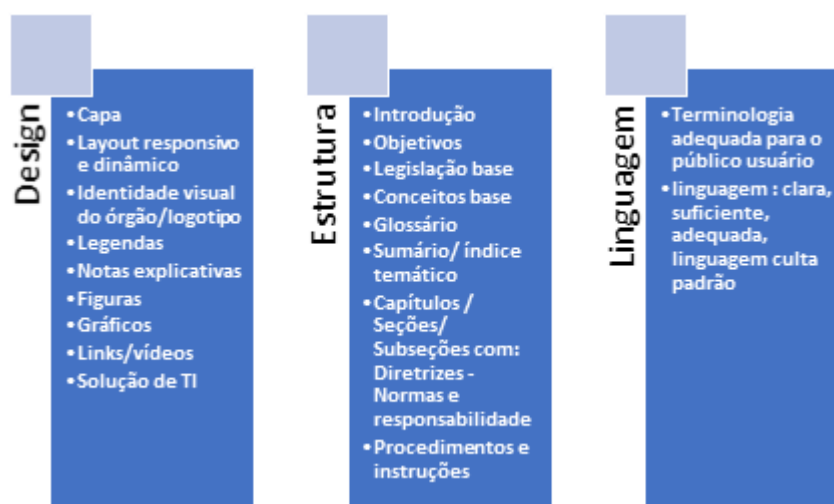


**Figura 3.** A Interdisciplinaridade para elaboração de manuais.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Para exemplificar, Oliveira (2006, p. 182) afirma que “se faz necessária a análise da interligação entre processos administrativos e a qualidade total, pois os dois sistemas têm a estruturação dos processos como foco básico de seus desenvolvimentos”.

Já quanto à sua estrutura, a forma como um manual será elaborado dependerá de sua finalidade, todavia segundo Oliveira (2006) poderá possuir a estrutura, *design* e linguagem conforme sintetizado na figura 4, adaptado conforme estudo do DI de Filatro (2010).



**Figura 4.** Estrutura do manual.

Fonte: Adaptado pela autora com base em preceitos de Oliveira (2006) e Filatro (2010).

Popper (1981) acrescenta que o manual é mais que um livro de consulta. Este deve ser redigido de forma simples, sucinta, com clareza e concisão, de localização rápida e com uma escrita que garanta que os funcionários vão preferir consultar o manual ao invés de procurar auxílio de um colega.

Algumas regras básicas auxiliam a manter a redação em um nível satisfatório. Uma delas, segundo Popper (1981) é a flexão do verbo no indicativo de forma preferencial evitando a repetição de palavras desde que a supressão não prejudique a compreensão. Manter a construção de frases na ordem direta (sujeito-predicado-complemento) pois é mais compreensível a todos e não utilizar o manual para demonstrar sua inclinação literária e até mesmo artística e expressões pouco usadas pois nem todos podem compreender.

Outra regra, segundo Popper (1981), é que o redator deve ser cuidadoso ao omitir informação do texto sob alegação que está subentendido. O redator deve apresentar as normas sempre na mesma ordem e distribuição dos tópicos, colocando somente o necessário. As frases ou palavras supérfluas, ou repetidas com o intuito de enfatizar a ideia, precisam ser evitadas. Se houver necessidade de destacar uma parte do texto é melhor sublinhá-la.

Caso o órgão não estabeleça a estrutura de seus documentos institucionais, considerando orientação para órgãos públicos, seria correto adotar o Manual da Presidência da República e Normas ABNT para redação e formatação de documentos

oficiais pois são amplamente aceitas como: ABNT NBR 6023 (Informação e documentação – Referências – Elaboração); ABNT NBR 6024 (Informação e documentação – Numeração progressiva das seções de um documento – Apresentação); ABNT NBR 6027 (Informação e documentação – Sumário – Apresentação), ABNT NBR 6034 (Informação e documentação – Índice – Apresentação), ABNT NBR 10520 (Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação) e ABNT NBR 12225 (Informação e documentação – Lombada – Apresentação).

Importante destacar que a busca pela melhor comunicabilidade na empresa está abarcada pela Gestão da Qualidade. Diferentemente da ISO 9000:2008 que exigia uma gama de procedimentos padrões documentados para a empresa, a ISO 9000:2015 alterou isso. Nesta há a necessidade de que cada empresa defina o que é mais adequado conforme sua estrutura, tamanho, cultura organizacional e fluxo de comunicação. O que importa é que mesmo não sendo exigido um padrão de documentos, a informação documentada deve “*estar disponível e ser adequada para uso, quando e onde ela for necessária*”, conforme afirma Davidson Ramos em seu artigo Procedimentos obrigatórios na ISO 9001:2015.

Também é fundamental àqueles que elaborarão o manual, conhecimento das definições acerca do conteúdo e estrutura do manual que se pretende elaborar, buscando conceitos e diretrizes da área de gestão de processos e qualidade, para isso, faz-se necessário os conceitos básicos de documentos dessas áreas de estudo.

Segundo Mendonça (2010) essa percepção reforça a afirmativa de que os processos são identificados a partir da compreensão do conceito de cada um daqueles termos e, com base nessa visão, nossa capacidade de identificá-los com precisão pode ser ampliada de forma significativa.

Segundo Heméritas (1998 p.153) no documento Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário - ABNT NBR ISO 9000:2015, os termos especificados ajudam num melhor entendimento dos termos que compõem um manual, embora não seja intenção da norma ISO o alinhamento de documentação à estrutura de seções tampouco o uso de terminologia específica da norma para a organização.

Ainda segundo Heméritas (1998 p.159) a abordagem de processo envolve a definição e a gestão sistemáticas de processos e suas interações para alcançar os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e com o direcionamento

estratégico da organização. A abordagem do processo proporciona uma melhoria de processos baseada na avaliação de dados e informação

Sendo assim, uma empresa pode necessitar de vários tipos de manuais sendo importante conhecer os termos e saber distinguir quando e como se utiliza cada um deles. Conforme a ABNT NBR ISO 9000:2015 podemos distinguir os tipos de normas para confecção desses manuais, conforme sintetizado na tabela 4.

**Tabela 4:** Tipos de normas

<b>Normas</b>	<b>Definição</b>
<b>Procedimento</b>	Norma que se destina a fixar condições: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução de cálculos, projetos, obras, serviços, instalações, etc.</li> <li>• Emprego de materiais e produtos industriais.</li> <li>• Certos aspectos de transações comerciais (exemplo: reajustamento de preços).</li> <li>• Segurança na execução ou utilização de obras, equipamentos e instalações.</li> </ul>
<b>Especificação</b>	Norma que se destina a fixar condições exigíveis, por exemplo, recebimento de matérias primas, produtos acabados, etc.
<b>Padronização</b>	Norma que se destina a restringir a variedade pelo estabelecimento de um conjunto metódico e preciso de condições que devem ser satisfeitas com objetivo de uniformizar características (geométricas, físicas, outras).
<b>Método de ensaio</b>	Norma que se destina a prescrever a maneira de verificar ou determinar características, condições ou requisitos exigidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De um material ou produto.</li> <li>• De uma obra (de acordo com o respectivo projeto).</li> </ul>
<b>Terminologia</b>	Norma que se destina a definir, relacionar e/ou conceituar termos técnicos empregados em determinado setor de atividade, visando ao estabelecimento de uma linguagem uniforme.
<b>Simbologia</b>	Norma que se destina a estabelecer convenções gráficas para conceitos, grandezas, sistemas ou partes de sistemas etc, com a finalidade de representar esquemas de montagem, circuitos, componentes de circuitos, fluxogramas, etc. Referentes a determinado setor científico, técnico, industrial, comercial, etc.
<b>Classificação</b>	Norma que se destina a ordenar, designar, distribuir e/ou subdividir conceitos ou objetos.

Fonte: Adaptado de Heméritas (1998 p 201)

Segundo Mello (2004, p. 354-358), atos da Administração representam o gênero composto por todos os atos praticados no exercício da função administrativa.

Os tipos de atos passíveis de emissão em um manual de instruções englobam Mapa de processo, Instrução de serviço (IT), Procedimento Operacional Padrão (POP), *Checklist*, formulário, fluxogramas, entre outros, como exemplificado na tabela 5.

**Tabela 5:** Tipos de atos administrativos

<b>Documento</b>	<b>Finalidades</b>
<b>Mapa de processo</b>	Um mapa de processos é uma ferramenta de planejamento e gestão que descreve visualmente o fluxo de trabalho. Os mapas de processos mostram uma série de eventos que produzem um resultado. Um mapa de processos também é chamado de fluxograma, fluxograma de processos, gráfico de processos, gráfico de processo funcional, fluxograma funcional, modelo de processos, diagrama de fluxo de trabalho, diagrama de fluxo de negócios ou diagrama de fluxo de processos. Ele mostra quem e o que está envolvido em um processo e pode ser usado em qualquer empresa ou organização, revelando áreas onde um determinado processo deve ser melhorado.
<b>Instrução de Trabalho/Serviço - IT</b>	Instrução de trabalho é o nome dado a um formulário que é utilizado para documentar e padronizar tarefas geralmente técnicas, específicas e operacionais. Faz a descrição ou ilustração de como fazer determinada tarefa dentro de um processo.
<b>Procedimento Operacional Padrão - POP</b>	É um documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. É uma descrição detalhada de todas as medidas necessárias para a realização de uma tarefa.
<i>checklist</i>	Significa "lista de verificações". Esta palavra é a junção de check (verificar) e list (lista). Uma checklist é um instrumento de controle, composto por um conjunto de condutas, nomes, itens ou tarefas que devem ser lembradas e/ou seguidas.
<b>Formulário</b>	Papel padronizado em que se inscrevem os dados nos locais a isso destinados
<b>Fluxogramas</b>	s.m. Tipo de diagrama, representação gráfica e esquemática, que expressa a solução de um problema, ou de um sistema, por meio de símbolos geométricos que se relacionam entre si.

Fonte: [significados.com.br](http://significados.com.br)

Outro cuidado que o redator deve ter na construção do texto, segundo Popper (1981), se dá ao querer simplificar o texto através da menção de texto já descrito em outra seção ou capítulo o que pode gerar a necessidade de obrigar o leitor a percorrer o manual para frente e para trás a procura do texto necessário, o que poderá tornar cansativa e pouco atrativa a consulta.

A construção de manuais eletrônicos elimina boa parte dessas dificuldades quanto a busca de uma informação dentro de um manual, todavia também deve ser adotada com critério para não ficar uma infinidade de telas sobrepostas.

## 1.4 Vantagens e desvantagens dos manuais

A tecnologia da informação alterou muitas questões quanto ao controle da informação documentada de uma organização. Também permitiu alterações no formato dos manuais, seu conteúdo, extensão desse conteúdo, formas de distribuição, armazenagem e atualização, sendo assim dentre as desvantagens, retiramos as que foram positivamente impactadas pelo advento das soluções de Tecnologia da Informação (TI).

Considerando as principais vantagens, desconsiderando as que se repetem no levantamento dos autores consultados da área de O&M e Gestão por processos, pode-se elencar as seguintes:

Segundo Chinelato (2004, p.29):

- Facilita os trabalhos de reorganização constituindo uma importante biblioteca técnica para fonte de pesquisa;
- Facilita o treinamento, não só por permitir cursos padronizados, mas por liberar os instrutores da exposição de detalhes, deixando para os treinandos a busca dos pormenores do manual, sendo muito eficaz em empresas com altas taxas de *turnover*.

Segundo Mendonça (2014):

- Constituem fonte de informações sobre as práticas da organização;
- Facilita o processo de efetivação das políticas e instruções de trabalho e das funções administrativas, auxiliando na fixação de critérios, parâmetros e padrões, bem como possibilita a uniformização quanto ao uso da terminologia inerente aos processos administrativos.

Segundo Araújo (2007):

- Auxilia na efetivação de normas, procedimentos e funções administrativas;
- Contribui para crescimento de eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;
- Caracteriza um instrumento de consulta e orientação acessível;
- Evita improvisação no desenvolvimento das atividades sob diversas formas;

- Aperfeiçoa o sistema hierárquico da organização uma vez que delegam instruções escritas que possibilitam ao superior controle sobre as atividades executadas;

Segundo Oliveira (2006, p.219):

- Durante sua elaboração, fornecem importante oportunidade de análise do ponto de vista objetivo e crítico dos esquemas organizacionais;
- Servem às vezes de ponto de vista oficial e decisivo sobre problemas de organização da empresa;
- Aprimoram sistema de autoridade da empresa;
- Representam um instrumento que pode elevar o moral dos funcionários uma vez que possibilita que os mesmos tenham melhor visão de sua representatividade e responsabilidade na empresa;
- Representam um elemento importante de revisão e avaliação objetiva das práticas e dos processos institucionalizados;
- Apresentam um legado histórico da evolução administrativa da empresa;

Já as principais desvantagens dos manuais, segundo Oliveira (2006, p.219) são:

- Sua preparação quando mal feita ou pouco cuidadosa traz, paralelamente, sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais;
- Custo de preparação e de atualização pode ser elevado dentro da relação custo-benefício;
- Quando não utilizados adequada e permanentemente, perdem rapidamente seu valor;
- São geralmente, difíceis de alterar, bem como de operacionalizar as alterações propostas;
- Podem provocar atritos e disputas;
- São limitados quanto a determinadas informações;
- Incluem somente aspectos formais da empresa, deixando de lado aspectos informais cujas vigência e importância para o dia-a-dia da empresa são muito grandes;

- Quando muito sintéticos tornam-se pouco úteis e por outro lado, se muitos detalhados, correm o risco de se tornarem obsoletos diante de quaisquer mudanças pequenas;
- Diminuem a incidência do julgamento pessoal, tornando-se muitas vezes, um freio para a iniciativa e criatividade individual, e
- Seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.

Conforme o autor, os itens que destacam como desvantagens na verdade são situações que, se não controladas, podem vir a ocorrer. Ou seja, não são necessariamente uma desvantagem em si, mas situações a serem controladas.

Como afirma Popper (1972, p.2) “um manual nunca poderá ser considerado completo e terminado. Ele cresce e se transforma com a empresa através dos múltiplos fatores que contribuem para que esta se torne um agrupamento de extrema complexidade”.

Um manual só cumpre satisfatoriamente a sua finalidade se está constantemente submetido à análise, crítica e avaliação daqueles que são responsáveis por sua elaboração e daqueles que o utilizam. Do contrário tornar-se-á um instrumento inútil e obsoleto.

Segundo Popper (1981, p.28-37) há situações distintas que influenciam positivamente e negativamente na elaboração de um manual, a saber: Situação A – Não há manual ou instruções administrativas de qualquer espécie; Situação B – Existe manual da matriz no estrangeiro no caso de subsidiárias de empresas internacionais; Situação C - Existe uma série de instruções isoladas para introdução de sistemas de trabalhos administrativos que permitam adaptações ou Situação D – Existem manuais departamentais. Para cada uma a equipe de trabalho tomará determinadas ações.

## **1.5 Fases, etapas e ações para a elaboração de manuais**

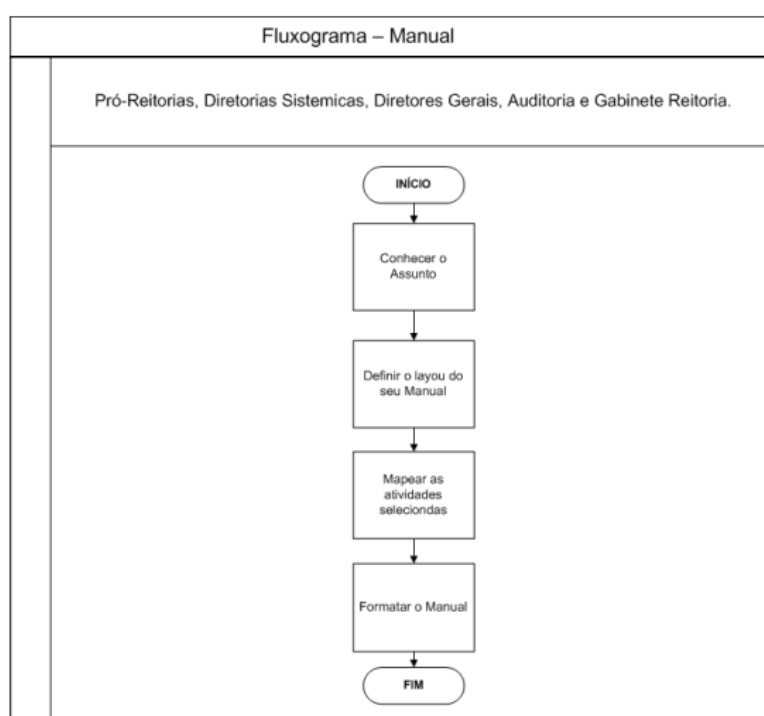
Após a definição, tipos, vantagens e desvantagens, seu conteúdo, estrutura, o passo seguinte é identificar as principais etapas descritas na literatura para o seu planejamento e elaboração.

Segundo Filatro (2008) para elaborar um material instrucional que atenda os anseios de seu público deve-se procurar refletir sobre caminhos para uma prática educacional que cumpra sua função social, reconhecendo na tecnologia uma aliada.

Ressalta ainda que não se pode empacotar como se fosse “*commodity*” uma experiência educacional, automatizando-a e multiplicando-a quanto for possível a fim de alcançar economia de escala como, segundo ela, se observa em cursos online e cursos corporativos.

Da análise de documentos internos do IFMS do setor responsável pela gestão do conhecimento – Prodi, foi localizado um referencial para produção de documentos institucionais intitulado – “Manual de documentos oficiais e seus fluxos”.

Neste manual em sua página n. 40, é possível encontrar um fluxo para elaboração de manuais. O documento é demasiado sucinto e não descreve nem detalha o fluxo tampouco há a decomposição em ações e identificação dos seus responsáveis, conforme figura 5.



**Figura 5.** Fluxograma para elaboração de Manual.

**Fonte:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul

Sendo assim desenvolveu-se a presente pesquisa a fim de, mediante um referencial teórico desenvolver um roteiro na elaboração de manuais e fornecer subsídios para o IFMS na produção destes tipos de documentos.

Para Popper (1981, p.28) a forma de aproximação para a elaboração dos diversos manuais difere bastante entre os autores. Para cada um há uma definição de política específica; os responsáveis pela elaboração são geralmente de “escolas diferentes”.

A literatura que apresenta de forma detalhada esse assunto está dentro da área de Administração e O & M. Os autores selecionados apresentam os roteiros, todavia não há consenso quanto a denominação visto que uns apresentam como passos, outros fases, etapas ou ações a serem seguidas.

Segundo Popper (1981, p.28-50) os passos para elaboração de manuais são os que seguem:

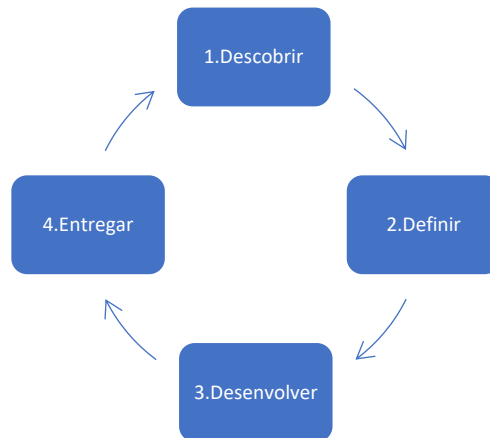
1. decisão de implantar ou não o manual pela alta administração;
2. identificar dentro da empresa junto a alta administração e o setor da norma os responsáveis pela sua elaboração;
3. definir sua estrutura, ou seja, as atividades-chave da empresa, independente do departamento que as executa. O ponto de vista da alta administração deve ser conhecido para que nenhuma atividade básica que ela queira colocar em evidência e descrever de forma minuciosa e completa seja omitida;
4. divulgação dos trabalhos e envolvimento de todos. O autor aconselha distribuir uma circular interna na empresa, comunicando o início da confecção do manual, explicando os motivos e descrevendo as vantagens que ele proporciona e solicitando a cooperação de todos com os encarregados de o elaborarem;
5. escolher a seção pela qual vai se iniciar os trabalhos. Para tal, deve ser conhecida a opinião da alta administração, pois a iniciativa de criação do manual poderá ser originada pela descoberta de erros ou por desconhecimento de regras de determinado setor, e haverá interesse em sanar as falhas ou omissões conhecidas em primeiro lugar. Ainda que à alta administração não tenha ocorrido nenhum caso específico que a tivesse alertado, é possível que esta tenha preferência por ver determinados processos de trabalho publicados antes de outros;
6. sensibilização da área início das ações podendo ser uma apresentação aos envolvidos;
7. levantamento das diversas atividades compreendidas na seção escolhida, pois dificilmente será possível descrever a seção toda. Assim, os encarregados pelo manual precisarão optar por onde começar. O autor destaca que o levantamento das atividades principais da seção é importante para que se

possam agrupar as rotinas no manual de forma mais homogênea possível. Entretanto, isso não deve ser motivo para preocupação demasiada, pois desvirtuamentos desta ordem ocorrerão fatalmente no decorrer do tempo, mas a boa compreensão do manual não será afetada. Ao executar este trabalho, o responsável deve-se ater às rotinas e processos de trabalho em vigor e não se preocupar, neste momento, em buscar melhorias ou racionalizar os métodos encontrados. As sugestões de possíveis mudanças nos sistemas devem ser anotadas e reportadas para execução em momento propício e por pessoas indicadas para este fim. Popper (1981) reforça que se isso não for observado, os objetivos fixados podem ser prejudicados. Não se pode esperar o levantamento de todas as normas e rotinas para emitir o manual, pois, como reforça Popper (1981), este é um trabalho contínuo, independente do grau de desenvolvimento da empresa.

8. com os dados levantados definir a estrutura do manual e a escrita em si.
9. revisão dos dados levantados. Para o autor é indispensável que a esta altura os trabalhos sejam submetidos ao gerente do departamento atingido, para a sua revisão e posterior aprovação. Entretanto, não deve o encarregado pelo manual se deixar influenciar em demasia pelas sugestões e críticas recebidas nesta etapa a ponto de alterar a estrutura básica previamente delineada, ou modificar a forma de redação adotada para a descrição da norma. Popper (1981) esclarece que as sugestões devem restringir-se apenas a questões de caráter funcional de normas e rotinas e nunca devem atingir as questões de como, onde e quando escrevê-las.
10. aprovação do manual pela chefia, sendo importante observar que para a decisão, é importante que seja informado aos usuários que ele será divulgado com as inclusões necessárias e que irão aumentando com o decorrer dos trabalhos.
11. correção do que foi apontado pela chefia para corrigir e a finalização do manual;
12. distribuição do manual ao seu público usuário.

Para o Guia de Boas normas para pequenos negócios – SEBRAE em parceria com a ABNT (2014), a elaboração de normas deve observar as seguintes fases: fase **DESCOBRIR** (deve-se levantar a relevância, as partes interessadas e a relação custo-

eficácia/ Infraestrutura), fase DEFINIR (discute-se a Abordagem, Introdução, Escopo e produz-se ensaios para avaliar a Conformidade), a fase DESENVOLVER (define-se a extensão, estrutura, a apresentação e linguagem baseando-se em referências. Estabelece-se como se dará a revisão) e a última fase ENTREGAR (ocorre a divulgação e implementação. Se necessário ocorre a transição do manual antigo e a avaliação do manual) conforme ciclo exposto na figura 6:



**Figura 6.** Metodologia para elaboração de normas.  
Fonte: ABNT 2014.

Para Oliveira (2006, p.220-231) citando Saroka Gaitán (1979, p. 102) propõem um modelo com 09 fases para elaboração de manuais:

1. Na primeira fase deve haver a definição dos objetivos do manual, ou seja, responder a razão de ser do manual;
2. escolher o responsável pela preparação do manual (equipe);
3. proceder a análise preliminar da empresa através do contato com analistas (internos/externos) com os futuros usuários do manual e que serão aplicadas entrevistas e identificação de documentos internos que serão analisados;
4. planejamento das atividades deverá projetar o trabalho no tempo, a qualidade da informação levantada, os recursos que serão necessários;
5. deve-se fazer levantamento das informações através de entrevistas, observação direta ou questionários e análise de documentação para identificar a relevância e veracidade das informações;
6. elaboração propriamente dita através da redação, diagramação, disposição lógica dos temas, formato, codificação, impressão, encadernação e teste piloto;

7. distribuição para evitar que esta seja reduzida ou excessiva;
8. instrução aos usuários e;
9. acompanhamento do uso para verificar a eficiência e a eficácia do manual sendo que o processo de atualização do manual poderá ocorrer mediante revisão, reedição ou até o cancelamento.

Para Rocha (1987) são 5 as etapas para elaborar um manual:

1. Definir a finalidade;
2. Elaboração – discriminar todos os elementos da estrutura organizacional da empresa com suas atribuições e deveres e tudo o mais que possa condicionar o bom funcionamento da mesma;
3. Aprovação do superior;
4. Implementação;
5. Atualização.

Além dos autores citados, encontramos o assunto de forma contemporânea, porém remetem às fases ou etapas já descritas pelos autores de O & M. Sendo assim, as fases e etapas apresentadas pelos autores selecionados foram enriquecidas com o detalhamento de como se daria a elaboração considerando o estudo do DI e suas implicações quanto a seleção da equipe para elaborar o manual, da análise do público alvo, da análise e seleção do conteúdo e da escolha da solução de aprendizagem.

Além do exposto, o Guia ABNT (2014 p.9-10) especifica que existem princípios para a normalização e introduz novas premissas para elaboração de manuais. Os princípios consagrados da normalização visam orientar todo o processo de elaboração, adoção ou revisão de uma norma técnica e devem ser efetivados por todos os desenvolvedores de normas.

Segundo o Guia ABNT os princípios são voluntariedade (o processo de normalização é voluntário); representabilidade (necessária participação de todas as partes interessadas); paridade (representabilidade dos diversos interesses envolvidos); transparência (com um processo de normalização aberto, público e previsível); atualização (acompanhar a evolução tecnológica e revisadas periodicamente); consenso (para um texto mais próximo possível da realidade de aplicação).

As novas premissas para elaboração de manuais inclusas pelo Guia ABNT (2014) referem-se a este ser desejável (deve refletir interesse, necessidade e relevância para todas as partes); factível (todos os elementos necessários devem estar disponíveis no mercado) e viável (custos de implementação devem ser avaliados).

Na tabela 6 são destacadas as etapas identificadas e selecionadas na literatura e sintetizadas para construção da proposta para elaboração de manuais do IFMS baseado nos preceitos de Popper (1981 p.28), Rocha (1987 p.233), Oliveira (2006 p. 220), Guia ABNT (2014) acrescidos dos contributos do estudo do DI de Filatro (2010).

**Tabela 6:** Etapas para elaboração de manuais

<b>Etapas</b>	<b>Popper (1981)</b>	<b>Rocha (1987)</b>	<b>Oliveira (2006)</b>	<b>Guia ABNT (2014)</b>	<b>Contributos do DI - Filatro (2010)</b>
<b>01</b>	Decisão de implantação do manual.			<b>Descobrir:</b> relevância, custo-eficácia e infraestrutura.	Análise e Avaliação.
<b>02</b>		Definir a finalidade.	Definição dos objetivos do manual.	<b>Definir</b> abordagem.	<i>Design e Avaliação.</i>
<b>03</b>	Indicação do responsável.		Escolha do responsável pela preparação.		
<b>04</b>	Definição da estrutura do manual.		Análise preliminar da empresa.	<b>Definir</b> introdução, escopo, ensaios, métodos e revisão.	
<b>05</b>	Distribuição de circular.		Planejamento das atividades.		
<b>06</b>	Escolha do setor de início do trabalho.	Atua.	Levantamento das informações.		
<b>07</b>	Elaboração da apresentação;				
<b>08</b>	Levantamento dos dados.	Elaboração	Elaboração propriamente dita.	<b>Desenvolver</b> conteúdo quanto a extensão, estrutura, apresentação, linguagem, referências.	Desenvolvimento e Avaliação.
<b>09</b>	Escolha do formato do manual e custos.				
<b>10</b>	Revisão dos dados levantados.				
<b>11</b>	Aprovação dos dados pelo chefe do setor atingido.	Aprovação pela autoridade superior.			
<b>12</b>	Digitação dos textos aprovados.				
<b>13</b>	Distribuição do manual (impressão e distribuição)	Implementação.	Distribuição.	<b>Entregar:</b> Implementação.	Implementação e Avaliação.
<b>14</b>			Instrução dos usuários.		
<b>15</b>			Acompanhamento de uso.	<b>Entregar:</b> transição.	
<b>16</b>		Atualização.		<b>Definir:</b> revisão.	

**Fonte:** Preceitos de Popper, Rocha, Oliveira, Guia ABNT e Filatro

Dessa síntese, considerando as 4 fases do modelo da ABNT houve o alinhamento dos autores e a dedução em etapas e ações, conforme as tabelas 7, 8, 9 e 10.

### 1.5.1 Fase 1 – Descobrir e respectiva etapa/ações

Nessa primeira fase – Descobrir - do modelo ABNT em conjunto com a proposta de Popper (1981) consta a **etapa nº 01 – Análise do ambiente organizacional**, que possui 04 ações que visam identificar dentro do planejamento estratégico do órgão o que está relacionado à criação de normas e procedimentos. A princípio, esse levantamento deverá ser realizado pelo setor/área responsável pela Gestão do Conhecimento do órgão. Dentro do estudo do DI deve-se fazer a análise do problema instrucional.

**Na ação nº 1 – Decisão de implantação do manual**, considerando o já exposto no referencial quanto a função crucial da área de gestão de conhecimentos dentro da organização, esta deverá buscar garantir que o processo de criação e gestão desse conhecimento estão vinculados às principais estratégias da organização. É necessário que isto esteja incutido na cultura da organização, que haja envolvimento da alta direção e demais níveis organizacionais.

Segundo Popper (1981), é necessário que se busque a conciliação e comprometimento de todos da gestão, pois por exemplo, se apenas 2 diretores considerarem importante e os demais não, dificilmente será possível concretizar ações de criação e gestão do conhecimento que possam impactar a organização como um todo. A organização pode até ter definido sua estratégia, estar com os processos ajustados, mas é necessário que todos os colaboradores compreendam a ideia, estejam abertos à mudança, caso contrário não passará de intenção de implantar um manual. Nas ações para desenvolver Políticas de Integridade ou de *Compliance* isso fica muito claro.

Nesta etapa deve ser analisada a estrutura de informação documentada para a organização e conciliar o manual à essa estrutura. Segundo o proposto pela metodologia ABNT e Popper (1981) principalmente, é necessário identificar dentro do planejamento estratégico do órgão o que está relacionado à criação de normas e procedimentos.

A área de gestão do conhecimento em conjunto com a área da norma, através de critérios científicos, deverá “descobrir” para cada área da organização àquele conhecimento que, se não descritos em procedimentos e dispostos em repositórios/manuais, contribuirão de forma negativa para a perda desse conhecimento e provocar prejuízos (procedimentos desnecessários, equivocados, custosos, burocráticos, ilegais, que possam causar danos ao erário, contribuir para o não cumprimento da missão,

visão, valores da organização e a responsabilização do servidor ou gestor que deu causa ao ato) por falta do “conhecimento externalizado”.

A análise de relevância, custo-eficácia e infraestrutura nesse momento deve ser realizada pelo aspecto do planejamento estratégico do órgão. A relação da área de gestão do conhecimento e a área fim da norma deve ser estreita para fins de analisar, caso a caso, aqueles macroprocessos críticos. Aqui ainda não se trata de descrição de procedimentos, mas de uma análise geral baseada em conhecimentos de gestão por competências e gestão por processos. Nesta etapa deve-se fazer a análise da organização através de ferramentas de gestão que identifiquem os processos críticos e prioritários como por exemplo a **Matriz GUT**.

Dentro do estudo do DI deve-se fazer a análise do problema instrucional identificando se se trata realmente de um problema instrucional ou se é questão organizacional, de gestão. Nestes últimos casos não caberia a elaboração de um material instrucional ou estes não seriam suficientes para sanar a situação.

Em seguimento, na **ação nº 2 – Descobrir os especialistas da área da norma e responsáveis para estudo do DI**, como proposta de complementação do referencial da área de O & M, propõem-se o estudo do DI. Para tanto, a literatura identifica a necessidade de uma equipe multidisciplinar. Nessa etapa inicial deve-se buscar na equipe os servidores da área de DI, os que possuem o conhecimento necessário do tema por executarem diretamente a ação ou serem responsáveis por ela e dentro da equipe àqueles que podem contribuir para a construção do Objeto de Aprendizagem (OA) quanto a tecnologia.

A equipe que irá trabalhar na elaboração do manual, a saber o *designer* instrucional, o conteudista e *designer* de informação farão as análises quanto a mediação dialógica, comunicação dialógica e conhecimento dialógico, conhecimento de tecnologias de informação e comunicação (TICs) além do conhecimento especializado do tema da norma, fatores estes que devem ser levados em consideração na escolha dos membros da equipe.

Segundo Macedo (2001) esse grupo determina como a aprendizagem ocorrerá, recomendam como melhor aproveitar os métodos, as tecnologias e o ambiente em que a aprendizagem ocorrerá.

Na seguinte, **ação nº 3 – Solicitar indicação formal do responsável pela preparação do manual**, segundo Popper é necessário formalizar a indicação dos responsáveis. Depois da discussão em conjunto da área de gestão do conhecimento e da área da norma, esta ação é a efetiva formalização da equipe. O setor responsável por gerenciar todas as ações de produção de normas (área de gestão do conhecimento) deverá solicitar indicação formal do responsável pela preparação do manual.

Por último a **ação nº 4 – Designar equipe de especialistas do tema – responsável pelo Design instrucional/conteudista e Design informacional**. Nesta ação deve ocorrer o encaminhamento da indicação dos nomes dos servidores designados para compor a equipe multidisciplinar e de especialistas do tema, mediante a emissão de um documento formal do órgão.

A fase 1, etapa 1, ações de 1 a 4 - foram baseadas no referencial teórico analisado e sintetizados conforme tabela 7.

**Tabela 7:** Fase 1 - Descobrir

FASES	ETAPAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRODUTO DA AÇÃO	EMBASAMENTO TEÓRICO DAS ETAPAS
01 DESCOBRIR	1. Análise do ambiente organizacional	1. Decisão de implantação do manual analisando a relevância, custo-eficácia e infraestrutura.	Área de Gestão do Conhecimento e setores da organização.	Compõe o planejamento estratégico do órgão.	Popper (1981), ABNT (2014) e Filatro (2010)
		2. Descobrir os especialistas da área da norma.	Setor específico da organização	Identificação da equipe /comissão de trabalho	Filatro (2010)
		3. Solicitar indicação formal do responsável pela preparação do manual – Design instrucional/Design conteúdo e Design informação.	Área de Gestão do Conhecimento.	Solicitação.	Popper (1981) e Rocha (1987) adaptado.
		4. Designar equipe multidisciplinar com especialistas do tema/conteudistas e responsáveis pelo estudo do Design.	Setor responsável.	Portaria publicada.	Filatro (2010)

**Fonte:** Elaborado e adaptado pela autora (2019)

### 1.5.2 Fase 2 – Definir e respectiva etapa/ações

Na fase 2 Definir - foi destacado uma **etapa nº 2 – Planejamento** – sendo composta por 6 ações da 5 a 10.

**Ação nº 5 – definição da finalidade, objetivos e a abordagem do manual com análise do DI.** Aqui nesta etapa não se trata ainda do conteúdo do manual, mas uma fase anterior, necessária para planejar a solução educacional e ferramenta de aprendizagem.

Nesta ação se analisará o tema ainda em linhas gerais e incipiente pois as pesquisas acerca do tema e definição do conteúdo especificamente ainda serão realizadas. Nesse momento já se deve definir o porquê de a norma existir, qual sua real necessidade e grau de profundidade, para orientar os trabalhos da Comissão responsável.

Deve-se analisar o porquê de se buscar a produção do material instrucional analisando preceitos do modelo de DI em complemento às etapas de produção de um manual proposta pelos autores Popper, Rocha, Oliveira e ABNT, considerando que os autores analisados não detalham o necessário planejamento instrucional.

Segundo Filatro (2010) os principais modelos de projetos instrucionais são os Modelo ADDIE (2002) composto de 5 etapas, modelo de Dicck e Carey (1990) com 10 etapas, modelo Smith e Regan (2005) com 3 etapas, modelo Morrison, Ross e Kemp (2004) com 9 etapas, Modelo ARCS com 4 etapas e modelo prototipagem rápida com 4 etapas cíclicas.

O presente projeto baseou-se nas etapas propostas no modelo ADDIE que se refere a Análise, Design, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação dentro do estudo do DI. Para tanto, o modelo é adaptado ao tipo contextualizado de Filatro, ou DIC – *Design Instrucional Contextualizado*.

Segundo Filatro, (2019 p.51) considerando o modelo de DI centrado nas pessoas, surge uma evolução que integra as potencialidades de todos os modelos de DI anteriores, o DI 4.0 que correspondem a quatro grupos de metodologias educacionais – (cri)ativas, ágeis, imersivas e analíticas – unidas sob o guarda-chuva das chamadas metodologias “inov-ativas” e que compõem o DI 4.0.

Para tanto, nessa ação deve-se desenvolver conjuntamente a etapa de ANÁLISE do DIC de Filatro (2010) baseados em *Framework* proposto conforme figura 10 da seção de descrição do roteiro.

Esses dados poderão ser levantados junto aos conteudistas através de investigação contextual (*contextual inquiry*) ou observação. Nessa análise há o levantamento de necessidades e reunião pedagógica para analisar a estratégia (a priori) a se adotar.

O conteudista irá analisar o conteúdo adequando-o ao seu público alvo. Nos objetivos pretendidos com a disposição do conteúdo selecionado, o conteudista identifica, através do contributo da Taxonomia de Bloom, verbos (ações) que indicarão o que se pretende alcançar com o estudo daquele determinado conteúdo selecionado conforme modelo no Anexo II. A montagem da tabela deve iniciar-se a partir da definição dos objetivos específicos da disciplina, curso ou conteúdo.

Essa análise será conjunta entre o setor fim da norma (comissão designada) e a área de gestão do conhecimento e deverá possuir como produto a matriz do DI (Anexo III), baseado na análise do problema (apêndice I), análise dos aprendizes (apêndice II), análise dos objetivos de aprendizagem - mapeamento dos objetivos (apêndice III), a proposta inicial de solução instrucional (apêndice IV).

Importante destacar que as fases do ADDIE não são estanques. A Matriz Instrucional nesse momento é uma versão inicial e poderá ser adaptada durante o desenvolvimento dos trabalhos visto que estão ainda na fase de planejamento.

Na **“ação nº 6 – Planejamento das atividades”**, deve-se haver a apresentação do Plano de trabalho, da matriz instrucional e o modelo de cronograma de atividades por parte da área de gestão do conhecimento à equipe de trabalho.

Na **“ação nº 7 – Distribuição de circular informando sobre realização dos trabalhos e importância”**. A autoridade superior do órgão deve efetuar a distribuição de circular (comunicação interna para todos os setores da organização) visando incutir a todos o senso de responsabilidade no desenvolvimento e contribuição nas ações que serão realizadas.

Os servidores necessitam entender o que será realizado, o porquê e quais os benefícios que tais ações trarão. Também necessitam participar ativamente do processo, serem envolvidos, para gerar o sentimento de pertencimento e de que o produto da ação é importante não só para o órgão, mas para o próprio servidor.

Visa também demonstrar a importância para os setores envolvidos, para a gestão do conhecimento e para o crescimento da organização como um todo.

A próxima “**ação nº 8 – Elaboração de apresentação para capacitar equipe de trabalho**” é de suma importância. Pelo exposto por Popper (1981) em complemento com os inúmeros acórdãos do TCU que exigem a capacitação contínua dos servidores públicos.

Essa ação deverá ocorrer como formato de capacitação à equipe designada para a elaboração do manual elaborada pela Área de gestão do conhecimento mais especificamente ou da área de gestão de pessoas/setor responsável pelas capacitações considerando a multidisciplinaridade quando se trata de elaboração de materiais instrucionais e as diversas áreas de conhecimento que os membros da equipe terão de dominar.

Na “**ação nº 9 - Reunião inicial de definição de cronograma e planejamento dos trabalhos**” deverá ocorrer a Reunião inicial da Comissão para adequação do cronograma proposto pela área de gestão do conhecimento conforme os prazos e atividades desenvolvidas concomitante pela equipe de trabalho, a fim de cumprir o prazo da Portaria de nomeação.

O produto dessa ação é o cronograma adaptado e memória de reuniões. É de suma importância a apresentação do cronograma de ações pois todos os membros envolvidos deverão estar cientificados de todas as etapas e os prazos.

Na **ação nº 10** deverá ocorrer a **escolha do setor início dos trabalhos**.

Essa definição, segundo Popper (1981), será conforme o tipo de manual que se quer elaborar a fim de identificar o tipo de conteúdo. Pode ser que seja uma Coordenação, uma Diretoria, um Núcleo ou até um determinado servidor que desempenha sozinho determinados processos críticos.

A fase 2, etapa 2 e suas 06 ações foram baseadas no referencial teórico analisado e sintetizados conforme tabela 8.

**Tabela 8:** Fase 2 - Definir

<b>FASES</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRODUTO DA AÇÃO</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO DAS ETAPAS</b>
<b>02 DEFINIR</b>	1. Planejamento	5. Definir finalidade, objetivos e a abordagem do manual com análise do <i>Design</i> Instrucional.	Área de Gestão do Conhecimento e setor responsável.	Matriz de Design Instrucional e Plano de trabalho.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006), ABNT (2014), Filatro (2010)
		6. Planejamento das atividades.	Área de Gestão do Conhecimento.	Cronograma de atividades padrão para adequação das equipes de Trabalho.	Oliveira (2006)
		7. Distribuição de circular sobre a realização dos trabalhos e sua importância	Área de Gestão do Conhecimento.	Circular informando sobre o planejamento do trabalho e informes	Popper (1981)
		8. Elaboração de apresentação para capacitar equipe de trabalho	Área de Gestão do Conhecimento.	Apresentação e material de apoio quanto a gestão por processos e conceitos multidisciplinares para elaboração de materiais instrucionais).	Popper (1981) e Acórdão TCU nº 1.709/2013 Plenário.
		9. Reunião inicial de definição de cronograma e planejamento dos trabalhos.	Equipe de trabalho/ Comissão designada.	Cronograma adaptado.	PROPOSTA.
		10. Escolha do setor início dos trabalhos.	Setor responsável junto à equipe de trabalho.	Cronograma adaptado.	Popper (1981)

**Fonte:** Elaborado e adaptado pela autora (2019)

### 1.5.3 Fase 3 – Desenvolver e respectivas etapas/ações

A fase 3 - Desenvolver é a fase em que a equipe de trabalho, após a instrução necessária quanto a metodologia pelo setor de gestão do conhecimento e a sensibilização da organização quanto a importância da ação e a necessidade de contribuição de todos, deve desenvolver as atividades previstas na matriz instrucional e cronograma conforme planejado. Corresponde a etapa Desenhar do modelo do estudo do DIC de Filatro (2010). Essa fase 3 – Desenvolver, possui 13 Etapas - que se subdividem em 15 ações, identificadas do número 11 ao 25:

Na **etapa 3 - Benchmarking interno - ação nº 11 – Análise preliminar da empresa quanto a normas internas vigentes ou minutas**, devem ser analisados as situações citadas por Popper (1981):

- Situação A: Não há manual ou instruções administrativas de qualquer espécie
- Situação B: Existe manual da matriz no estrangeiro, no caso de firmas subsidiárias de empresa internacional
- Situação C: Existe uma série de instruções isoladas para introdução de sistemas de trabalhos administrativos e
- Situação D: Existem manuais departamentais, i.e., manuais elaborados por iniciativa do próprio departamento e que incluem apenas as suas normas e rotinas internas de trabalho.

Essa etapa pode-se dizer seria da colheita “interna”. Da recolha de documentos já produzidos dentro do órgão e da legislação acerca do tema e documentos orientadores de órgãos fiscalizadores e de controle. Numa segunda etapa (a ser analisada posteriormente) o órgão deverá buscar nos parceiros e demais órgãos públicos modelos que possam contribuir para a melhor execução das atividades conforme a legislação vigente.

Sendo uma das ferramentas de qualidade utilizadas para análise interna e externa a ferramenta *Benchmarking*, segundo Bogan (1996 p.5) é “a procura contínua dos melhores métodos que produzam um maior desempenho, quando adaptados e implementados na própria organização, sendo uma atividade de expansão contínua”.

Na próxima **etapa nº 4 – ação 12 - criação de lista de verificação de aderência à legislação**, consta como sugestão a identificação da área central da norma/manual que

se planeja elaborar e a legislação que rege o tema. Tal ação justifica-se para evitar que algo importante deixe de ser tratado no manual que poderá impactar no alcance e correção das instruções.

Considerada a mais simples das sete ferramentas da qualidade, a lista de verificação (*checklist*) é uma lista de passos ou requisitos pré-estabelecidos que são marcados quando realizados ou cumpridos. O objetivo da lista de verificação é padronizar determinada atividade ou processo, bem como evitar que fases ou etapas sejam negligenciadas durante sua execução (Peinado; Graeml, 2007).

Filatro (2019 p. 32), explanando sobre o modelo RID (*Rapid Instructional Design*) ressalta que esse modelo propõe a utilização de técnicas e ferramentas alternativas que tornem o processo de planejamento da educação corporativa mais rápido e eficiente, a adoção de *checklist* (listas de verificação), dicas e atalhos sobre como criar melhor e mais rapidamente conteúdos e materiais didáticos.

Sendo assim, dentro das legislações selecionadas, deve-se criar uma lista de verificação para o conteúdo do manual, que englobe o que a legislação prevê e exige para seu fiel cumprimento a fim de que nada importante deixe de constar no manual.

A próxima etapa nº 5 – **ação 13 - Levantamento dos dados com discriminação de todos os elementos da estrutura organizacional - Estudo da rotina e processos baseado em metodologia BPM**, possui como **ações** as descritas abaixo:

- **13.1.** Análise da rotina:
- **13.2.** Identificação dos macroprocessos e prioritários:
- **13.3.** Desenho dos processos:
- **13.4.** Melhoria e remodelagem do processo:

Nestas ações devem ocorrer o levantamento dos dados com discriminação de todos os elementos da estrutura organizacional com o estudo da rotina e processos baseado em metodologia BPM (*Business Process Management*) para verificar como a empresa está atuando com seus processos, identificar aqueles que são os prioritários e o quanto será necessário remodelar – eliminando, alterando, criando procedimentos, rotinas e modelos de documentos, conforme a legislação vigente.

Para Pinto et al (2018 p.32) a adoção desse conhecimento implica a sua prévia explicitação, ou seja, a transformação de conhecimento tácito em explícito (externalização), cumprindo-se assim o primeiro processo de partilha de conhecimento.

Diversas são as opções para condução desta atividade e cada organização adota a que julga melhor. Em complemento a adotada pelo IFMS são válidas a análise da metodologia utilizada pelo ISC – TCU em seu Curso Mapeamento de Processos de Trabalho com BPM e Bizzagi.

Segundo o ISC – TCU (2013 p. 13) a classificação dos processos divide-se em processos chave e processos operacionais buscando analisar também a hierarquia dos processos – sem importância / pouco importante / importante / muito importante. Existem várias formas de se efetuar o levantamento de etapas, tais como a utilização da matriz SIPOC ou do desenho diretamente na notação e no *software* de mapeamento.

Ainda segundo o ISC – TCU (2013 p. 13) a matriz SIPOC é uma ferramenta para obter uma visão ampla do processo que está sendo mapeado, para que todas as pessoas envolvidas visualizem o processo da mesma forma. A palavra SIPOC é um acrônimo formado pelas palavras “*Supplier*” (fornecedor), “*Input*” (entradas), “*Process*” (processo), “*Output*” (saídas) e “*Customer*” (cliente).

Os passos para construir a SIPOC são:

- Definir o processo a ser mapeado
- Estabelecer os pontos de início e fim do processo(fronteiras);
- Destacar os passos que ocorrem entre o início e o fim do processo;
- Identificar as saídas do processo e os clientes atendidos;
- Identificar as entradas dos processos e os fornecedores destas entradas

Essa ação finaliza a coleta interna de informações.

Em seguimento, na **etapa nº 6 – ação 14 - Criação de Lista de verificação quanto às ferramentas de DI** – considerando o *benchmarking* interno realizado, já é possível ter uma referência acerca do tema. Também já se pode obter uma ideia, mesmo que incipiente, da análise do público que será alcançado pela ferramenta instrucional.

Sendo assim, nesta ação nº 14 busca-se identificar dentro do tipo de manual que se elabora, analisar qual seria a melhor forma de abordagem, a linguagem mais adequada, a melhor apresentação para a finalidade do manual, desenvolvendo uma lista de

verificação com os requisitos que deverá atender. Tal proposta está baseada nos contributos do estudo do DI de Filatro (2010) para um melhor planeamento da solução de aprendizagem.

Na **etapa nº 7 – Benchmarking externo – ação nº 15 – Análise quanto a normas e procedimentos vigentes de outros órgãos em relação ao tema**, considerando o exposto quanto a interdisciplinaridade e uso de ferramentas de qualidade, nesta ação nº 15, a empresa deverá buscar em parceiros e nos demais órgãos públicos e de controle modelos de documentos utilizados e os seus procedimentos para analisar quais as melhores práticas.

Deve-se buscar identificar as fontes para essas informações (Dados abertos E-SIC/ grupos / fóruns/ páginas oficiais de órgãos da mesma esfera e assemelhados e de órgãos de controle como a AGU/TCU/CGU).

Na **etapa seguinte nº 8 – ação nº 16 – Best Practices – Melhores práticas**, considerando a utilização de ferramentas de qualidade, ocorre a seleção das melhores normas, melhores práticas, identificação da melhor estrutura, extensão e distribuição do conteúdo, forma da linguagem e apresentação lógica, considerando os contributos da análise interna e externa que podem ser adaptadas e adotadas.

A **etapa nº 9 – ação nº 17 – Avaliar o Estudo do DI**, é baseada nas **ações 14 e 16** deste roteiro. Considerando a fase “*Design*” do modelo ADDIE, após a definição dos requisitos do instrumento de aprendizagem quanto a necessidades de estrutura física e lógica e seleção das melhores práticas, a equipe responsável finaliza a análise quanto ao Estudo do DI com possíveis adequações no planeamento instrucional devendo atualizar a matriz instrucional (Filatro 2010).

Na **etapa seguinte nº10** – prevê duas ações. Na **ação nº 18 – aplicação de mapa para identificar que tipo de manual e anexos seriam os mais adequados para a ferramenta instrucional** que se pretende elaborar. Tal ação é baseada no resultado da ação anterior com a análise da matriz atualizada.

Deve-se considerar nessa ação o que está disposto no órgão quanto a produção de documentos institucionais e os requisitos base para o material instrucional. Nesta ação finaliza-se as discussões para a proposta da solução instrucional.

A seguinte é a **ação nº 19 - Elaborar a Tabela de requisitos do DI para encaminhamento às áreas respectivas para solução de infraestrutura e de TI.**

Essa ação tem por referência as orientações do estudo do DI (Filatro,2010) para a avaliação da solução de tecnologia para a instrução. Aqui a principal preocupação é que seja uma solução que utilize a tecnologia da informação e todos os possíveis recursos disponíveis compatibilizados com o orçamento disponível.

Não deve se ater simplesmente na descrição de metodologias ativas na educação (aprendizagem baseada em problemas, aprendizagem baseada em projetos - *project based learning* - PBL, *Team based learning* - TBL ou outra possível), mas aprofundar a análise em seus estudos quanto a aprendizagem centrada no aluno, em investigação, em problemas reais, instrução por pares e compartilhamento, ensino híbrido, personalização da aprendizagem e comunicação do conhecimento.

Deverá ser de fácil edição, colaborativa considerando a necessidade de ampliar o conhecimento e que possua um *layout* agradável, fácil e intuitivo. Dessa ação é elaborada uma tabela de requisitos para solução de TI.

Na **ação nº 20 – Análise de Solução de TI** –deverá ocorrer a análise da Tabela de requisitos de TI para a ferramenta instrucional pela área de TI da empresa. Com base na análise será proposta uma solução de TI adequada à infraestrutura do órgão, as ferramentas disponíveis e o orçamento disponível.

Na **ação nº 21** - Baseado no estudo do DI e a definição do tipo de instrumento, tipo de conteúdo e solução de TI adequados escolhidos nas **ações 18 e 19**, deverá **produzir e/ou selecionar os documentos necessários** quanto ao manual. É a ação efetiva de construção do manual.

Nessa ação deve-se ordenar o repositório construído através do *benchmarking* interno e externo com o conteúdo selecionado para disponibilizar ao responsável pela construção do ambiente virtual. Todos os conteúdos do manual com seus anexos já devem estar editados.

Deve-se repassar, se ainda não foi feito, o modelo final de todas as normas e diretrizes, as imagens, anexos com procedimentos, Fluxogramas, Mapas de processos, *checklist*, IT – Instrução de Serviços ou POP – Procedimento Operacional Padrão, modelos de formulários padronizados e demais recursos instrucionais que se pretende

utilizar (links/vídeos/meios de comunicação disponíveis para compartilhar conhecimento e formas de atualização).

Na **ação nº 22 – Produção da solução de TI** – Dentro do estudo do DI (Filatro,2010) esta etapa é o “Desenvolvimento”, onde ocorre a produção do Manual dentro da linguagem de TI escolhida, conforme definido pela área de TI e conforme padrão gráfico de identidade visual do órgão.

Segundo Filatro (2010) no caso de planejar ferramentas de aprendizagem devemos ter um olhar “de fora para dentro” (*outside in*) vendo os servidores usuários como clientes do produto de aprendizagem.

Na **ação nº 23 – Validação**, conforme Popper, Rocha, Oliveira e ABNT, deverá ocorrer a apresentação do manual para os servidores envolvidos para validação final das normas, dos procedimentos descritos e demais anexos juntamente com representante do setor responsável pela edição de normas (caso houver).

Na **ação nº 24 – Aprovação**, conforme Popper, Rocha, Oliveira e ABNT, após correções necessárias do manual deve-se efetuar a apresentação para aprovação superior/Direção da área respectiva e entrega dos relatórios de trabalhos desenvolvidos pela Comissão de Trabalho e **ação nº 25** - encaminhamento da minuta do manual e relatório dos trabalhos da equipe para análise da área de Gestão do Conhecimento para trâmites necessários quanto a próxima fase – Entrega do manual para o público usuário.

Estas fases, etapas e ações foram baseadas no referencial teórico analisado e sistematizado conforme tabela 9.

**Tabela 9:** Fase 3 - Desenvolver

FASES	ETAPAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRODUTO DA AÇÃO	EMBASAMENTO TEÓRICO DAS ETAPAS
<b>03 DESENVOLVER</b>	3. <i>Benchmarking</i> interno	11. Análise preliminar da empresa/setor quanto a normas internas vigentes ou minutas (se houver) e a legislação atualizada acerca do tema.	Equipe de trabalho/ Comissão designada ( <i>Design</i> de conteúdo-conteudistas).	Pasta de trabalho – preferencialmente em <i>cloud drive</i> – compartilhada.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006) e ABNT (2014)
	4. Criação de lista de verificação para conferência do manual à legislação	12. Identificar a área central da norma/manual, criar uma lista de verificação para o conteúdo da norma/ manual, que englobe o que a legislação prevê e exige para seu fiel cumprimento.	Equipe de trabalho/ Comissão designada ( <i>Design</i> de conteúdo-conteudistas)	Lista de verificação	Peinado e Graeml (2007) e Filatro (2010)
	5. Desenvolvimento BPM	13. Levantamento dos dados e estudo da rotina e processos baseado em metodologia BPM	Equipe de trabalho/ Comissão designada e Área de Gestão do Conhecimento do órgão	Repositório em <i>drive</i> com processos mapeados por ordem de prioridades	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006) e ABNT (2014)
	6. Criação da Lista de verificação do design	14. Análise do público que será alcançado pela ferramenta instrucional, desenvolvendo uma lista de verificação com os requisitos que o instrumento deverá atender.	Equipe de trabalho/ Comissão designada ( <i>Design</i> instrucional e <i>Design</i> de conteúdo-conteudistas).	Lista de verificação.	Peinado e Graeml (2007) e Filatro (2010)

ETAPAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRODUTO DA AÇÃO	EMBASAMENTO TEÓRICO DAS ETAPAS
7. <i>Benchmarking</i> externo	15. Análise quanto a normas e procedimentos vigentes de outros órgãos em relação ao tema.	Equipe de trabalho/ Comissão designada (Design de conteúdo-conteudistas).	Repositório de <i>benchmarking</i> externo.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006) e ABNT (2014).
8. Best Practices – Melhores Práticas	16. Seleção das melhores normas, melhores práticas, identificação da melhor estrutura, extensão e distribuição do conteúdo, forma da linguagem e apresentação lógica da norma de outros órgãos que podem ser adotadas para o órgão em questão.	Equipe de trabalho/ Comissão designada (Design de conteúdo-conteudistas).	Banco de melhores práticas/ <i>Best Practices</i> em uma base de conhecimento do órgão.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006) e ABNT (2014).
9. Estudo do Design Instrucional.	17. Baseado nas etapas anteriores: <b>ação 14</b> para definir os requisitos do instrumento de aprendizagem quanto a necessidades de estrutura física e lógica e <b>ação 16</b> com seleção das melhores práticas, finalizar a análise quanto ao Estudo do <i>Design</i> Instrucional.	Equipe de trabalho/ Comissão designada (Designer instrucional e <i>Designer</i> de conteúdo)	Análise e adaptação da Matriz de DI e Plano de atividades.	Filatro (2010)
10. Escolha de requisitos do manual	18. Aplicação de mapa para identificar o tipo de normas e anexos seria os mais adequados para a ferramenta instrucional que se pretende elaborar.	Equipe de trabalho/ Comissão designada (Designer instrucional e Designer de conteúdo).	Aplicação do mapa.	Filatro (2010)

		<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRODUTO DA AÇÃO</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO DAS ETAPAS</b>
		19. Elaborar a Tabela de requisitos para Estudo do Design Instrucional para encaminhamento às respectivas áreas para solução de infraestrutura e de TI.	Equipe de trabalho/ Comissão designada (Designer instrucional e Designer de conteúdo).	Tabela de requisitos de TI.	Filatro (2010)
	11. Análise de solução de TI	20. Análise da Tabela de requisitos de TI para a ferramenta instrucional e proposta de solução de TI adequada.	Área de Tecnologia da Informação – <i>Designer</i> informacional.	Solução de TI.	Filatro (2010)
	12. Execução	21. Baseado na definição do tipo de instrumento, tipo de conteúdo e solução de TI adequada escolhidos nas <b>ações 18 e 19</b> , produzir e/ou selecionar os documentos necessários quanto a parte pré textual, textual e pós textual.	Equipe de trabalho/ Comissão designada (Designer instrucional e <i>Designer</i> de conteúdo)	<b>Minuta do Manual</b>	Popper (1981), Rocha (1987) Oliveira (2006) e ABNT (2014)
	13. Solução de TI	22. Produção do Manual dentro da linguagem de TI escolhida e conforme padrão gráfico de identidade visual do órgão.	Área de Tecnologia da Informação – <i>Designer</i> de Informação.	Produção da Solução de TI.	Filatro (2010)
	14. Validação	23. Apresentação do manual para os servidores envolvidos na elaboração juntamente com <b>representante do órgão do setor responsável pela edição de normas</b> (caso houver).	Equipe de trabalho/ Comissão designada e setores envolvidos.	Validação do Manual de forma expressa pelos pares participantes da apresentação.	Popper (1981), Rocha (1987) Oliveira (2006) e ABNT (2014)

ETAPAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRODUTO DA AÇÃO	EMBASAMENTO TEÓRICO DAS ETAPAS
15. Aprovação	24. Após correções efetuar a apresentação para aprovação superior e entrega do relatório de trabalhos desenvolvidos pela Comissão de Trabalho.	Equipe de trabalho/ Comissão designada, setores envolvidos e Direção da área	Aprovação do Manual de forma <b>expressa</b> pela Autoridade máxima do setor dirigentes máximos ou órgãos colegiados.	Popper (1981), Rocha (1987) Oliveira (2006) e ABNT (2014)
	25. Encaminhamento da minuta do manual e relatório dos trabalhos para análise da área de Gestão do Conhecimento	Equipe de trabalho/ Comissão designada e setores envolvidos.	Validação do Manual de forma <b>expressa</b> pelos pares.	Popper (1981), Rocha (1987) Oliveira (2006) e ABNT

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora (2019).

#### 1.5.4 Fase 4 – Entregar e respectivas etapas/ações

Nesta quarta e última fase - Entregar, são destacadas 3 Etapas – de número 16 ao 18 - que se subdividem em 7 ações, identificadas do número 26 ao 32.

Na **etapa nº 16 – Implementação** - a **ação nº 26 – Testes de funcionamento no software social**, tal etapa está prevista no referencial teórico de Popper, Oliveira, Araújo e ABNT com a impressão e distribuição de manuais impressos, todavia considerando os contributos do DI de Filatro (2010) toma um cunho específico quanto a implementação da solução de tecnologia mais adequada.

Em continuidade na **ação nº 27 - Definição de Comissão permanente de revisão**, prevista na etapa de avaliação do estudo do DI de Filatro (2010), essa comissão é proposta a fim de que a ação se torne permanente na empresa e identifique aqueles que serão os responsáveis pela avaliação, atualização e edição do manual de forma permanente.

Na **ação nº 28 - Treinamento da Comissão permanente de revisão na utilização e edição do software social – colaborativo**, justifica-se, pois, considerando a sua construção com solução tecnológica para o manual, é necessário que os usuários e os

responsáveis pela sua edição sejam devidamente instruídos para o uso da tecnologia escolhida.

A última ação dessa etapa é a **ação nº 29- divulgação e iniciação do uso pelos setores público alvo**, após validação, aprovação e testes, o manual está pronto para utilização.

Considerando que, segundo Popper (1981), “o manual nunca estará pronto efetivamente, não podendo esperar longos períodos para finalização. Mais importante que tentar entregar um manual completo (na verdade não existe) é fornecer entregas contínuas atentas às mudanças, aberto a colaborações e aprendendo e se reinventando sempre”.

Na **etapa nº 17 – Monitoramento**, na **ação nº 30 – Instrução dos usuários – treinamento no uso do manual eletrônico e demonstração de seu conteúdo/procedimento/anexos e forma de atualização**, os servidores que serão os usuários do manual deverão receber prioritariamente cursos para conhecimento e utilização do manual, bem como todas as suas funcionalidades, possibilidades de interação com os servidores responsáveis pelas atualizações e conhecimento dos procedimentos e modelos de formulários de forma pormenorizada, tirando todas as eventuais dúvidas.

Na **ação nº 31 – Acompanhamento de uso através de atualização constante da lista de verificação da legislação pertinente ao tema**, conforme **Etapa 12** a lista elaborada deverá ser constantemente atualizada conforme alterações na legislação que impactem nos procedimentos dispostos no manual, do contrário ela perde a sua razão de ser.

A última etapa deste roteiro proposto - **etapa nº 18 – Refinamento**, na **ação nº 32 – Atualização do manual conforme necessidade utilizando-se da lista de verificação dos procedimentos ou sugestões de melhorias/benchmarking interno e externo** ocorre após a implementação efetiva do manual. Segundo Popper, Rocha, Oliveira e ABNT e Filatro (2010) especificamente na etapa de DI “Avaliação”, o manual deverá ser acompanhado a sua utilização, suas atualizações para melhoria contínua.

Estas fases, etapas e ações foram baseadas no referencial teórico analisado e sintetizados conforme tabela 10.

**Tabela 10:** Fase 4 - Entregar

<b>FASES</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRODUTO DA AÇÃO</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO DAS ETAPAS</b>
<b>04 ENTREGAR</b>	<b>16. Implementação</b>	26. Testes de funcionamento no <i>software</i> social.	Equipe de TI/área de Gestão do Conhecimento e setor responsável.	Manual eletrônico em <i>software</i> social – colaborativo.	Filatro (2010)
		27. Definição de Comissão permanente de revisão.	Setor responsável pelo manual define.	Emissão de Portaria de designação	PROPOSTA
		28. Treinamento da Comissão permanente de revisão na utilização e edição do <i>software</i> social – colaborativo.	Área de Gestão da Informação e Comissão permanente de Revisão.	Ação de treinamento prático no <i>software</i> social.	Filatro (2010)
		29. Implementação – divulgação e iniciação do uso pelos setores público alvo.	Área de Gestão do Conhecimento.	Informes – ampla divulgação.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006), ABNT (2014) e Filatro (2010)
	<b>17. Monitoramento</b>	30. Instrução dos usuários – treinamento para com base no manual eletrônico e demonstração de seu conteúdo/procedimentos/anexos e forma de atualização.	Comissão permanente de revisão.	Treinamento para usuários.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006), ABNT (2014), Filatro (2010).

FASES	ETAPAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRODUTO DA AÇÃO	EMBASAMENTO TEÓRICO DAS ETAPAS
		31. Acompanhamento de uso através de atualização constante da lista de verificação da legislação pertinente ao tema, conforme <b>Etapa 12</b> e acompanhamento de contribuições do público usuário do manual através do canal de comunicação escolhido.	Comissão permanente de revisão.	Lista de verificação atualizada.	Filatro (2010).
	18. Refinamento	32. Atualização do manual conforme necessidade. Utilizar as listas de verificação com as mudanças na legislação, de procedimentos ou sugestões de melhorias/ <i>benchmarking</i> interno e externo.	Comissão permanente de revisão.	Lista de verificação / Banco de <i>Best Practices</i> /contribuições.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006), ABNT (2014) e Filatro (2010).

**Fonte:** Elaborado e adaptado pela autora (2019)

## **CAPÍTULO II – DESCRIÇÃO DO TRABALHO REALIZADO**

---

## **2.1 Justificativa para elaboração de um manual para área de Gestão e Fiscalização de Contratos**

De um modo geral pode-se afirmar que, segundo Popper (1981, p.99) um manual começa a justificar-se numa organização quando, devido a seu tamanho, os funcionários começam a perder a visão de conjunto, desconhecer as atividades e finalidades dos outros setores, não conseguem mais acompanhar todas as rotinas (escritas ou não) exigidas para o funcionamento básico da empresa e começam a ter dúvidas a respeito de sua própria autoridade e responsabilidade.

A elaboração do manual de gestão e fiscalização de contratos é um objetivo específico dentro do PDI do IFMS, todavia, esta subseção apresenta alguns fatores que justificam a elaboração de um manual específico para a área de gestão e fiscalização de contratos não só para o IFMS como para qualquer outro órgão público no Brasil. A análise a seguir se fundamenta em regramentos próprios do funcionalismo público brasileiro.

### **2.1.1 Apoio a gestão de pessoas e gestão do conhecimento**

Este fator está relacionado à forma de ingresso do servidor público, que diferentemente da iniciativa privada, é selecionado conforme previsto na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo nº 37, inciso II, que determina a necessidade de aprovação em concurso público.

Sendo assim, quando a Administração Pública brasileira recebe esse novo servidor, se depara muitas vezes com um grande desafio: a falta de experiência e pouco (ou nenhum) conhecimento da função que este desempenhará no setor público. O manual é uma ferramenta que auxilia na integração e instrução desse novo servidor para conhecimento das rotinas e procedimentos a serem seguidos.

Além disso segundo dados fornecidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas – Digep do IFMS, é alta a rotatividade considerando não só as exonerações/demissões, vacâncias e redistribuições, mas também muitos processos de remoções internas que afetam sobremaneira as ações quanto a capacitação desses servidores e o bom desempenho de suas atividades.

No Acórdão 2449/18 o TCU reitera a necessidade de um programa continuado de capacitação para que o servidor público possa assumir as funções de fiscal e também de gestor de contratos administrativos.

Nesse sentido, o manual atua como ferramenta de gestão a fim de que conhecimentos chave não se percam pela alta rotatividade dentro da instituição e contribui para a consequente internalização desse como conhecimento e memória organizacional.

### **2.1.2 Aderência à legalidade**

Na Lei brasileira de licitações nº. 8.666/93 em seu artigo nº 67, prevê que a execução do contrato administrativo deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado. Já na Instrução Normativa (IN) da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SEGES) nº 05 de 2017 há a separação dos tipos de fiscal (fiscal técnico, fiscal administrativo, fiscal setorial, fiscal público usuário e o gestor de contratos) e a distinção das suas atribuições.

E dentro das diversas outras legislações e decisões de órgãos de controle está prevista a necessária segregação dessas funções em servidores diferentes conforme a IN do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SFC) n. 01/2001, a IN conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e CGU n. 01/2016 MP/CGU, a macrofunção Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi) n. 020315 e determinação da *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) GOV 9100.

Neste sentido, o manual é fundamental por descrever as competências, os deveres, as vedações e procedimentos para cada um dos tipos de fiscais e gestor de contratos contribuindo para o aprimoramento no desempenho de suas atribuições conforme requer a legislação.

### **2.1.3 Atendimento a Órgãos de controle interno e externo**

Segundo Jacoby Fernandes (2012, p. 113), entende-se que é dever do controle interno comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da Administração Pública, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

Ainda segundo Jacoby Fernandes (2012, p.116), toda vez que, “diante do fato concreto, o gestor público, provocado pelo controle interno, adota efetivas providências para coibir a repetição da irregularidade, imputação de penalidade ou relevamento desta,

em caráter excepcional, o controle externo evita nova e constrangedora ação. A missão de corrigir e autotutelar-se, uma vez atingida, dispensa a ação do controle externo”.

Vários acórdãos do TCU, como o n. 1234/2014 determinam a elaboração de manuais ou cartilhas para apoio aos servidores públicos, orientação, definição de suas atribuições e seus limites de atuação visando a redução de processos de tomada de contas especial, auditorias e possíveis punições a agentes públicos com aplicação de multas e demissões.

#### **2.1.4 Suporte às atividades do fiscal e gestor de contratos**

Todo e qualquer tipo de aquisição e contratação pela administração pública demanda um determinado procedimento ou ação de controle para garantir que o que foi adquirido está ou não conforme o que foi contratado.

O tema gestão e fiscalização de contratos faz parte do arcabouço do Direito Administrativo e este na legislação brasileira não possui uma codificação única, ou seja, não possui um código de Direito Administrativo como outras áreas como a Civil, Penal, Comercial. A sua legislação é esparsa, com diversas leis, decretos, portarias, instruções normativas.

Além disso, a administração pública brasileira possui em sua estrutura diversos órgãos de controles internos e externos, o que resulta num grande volume de decisões dentro dos temas de licitações, contratos, direito trabalhista e tributário, tornando o papel do fiscal e gestor de contratos muito difícil pois necessita ter o conhecimento das várias legislações e decisões.

O servidor que não desempenhar corretamente a função e dar causa para dano ao erário ou a má execução do objeto contratado - “por erro grosseiro, inescusável ou por omissão (TCU Acórdão nº 2.632/2007 – Plenário)” a lei prevê penas de responsabilização podendo ser a imposição de multa (que possui eficácia de título executivo, de direito líquido e certo) até o extremo de processos com punições que podem chegar a demissão.

Para Lima (2013, p. 36) o responsável pelo Órgão “não pode alegar desconhecimento tampouco alegar culpa apenas do fiscal, visto o instituto da responsabilidade solidária”. É de suma importância a capacitação e orientação dos fiscais e gestores de contratos uma vez que aquilo que não se pode fiscalizar não deveria ser ordenado a sua execução.

Considerando todo o exposto, as principais justificativas para elaboração de um manual específico para apoiar a atuação de fiscais e gestores de contratos se justifica visto que pode ocorrer de:

1. Servidor não possuir conhecimento necessário para desempenho das atribuições por falta de capacitação e condições necessárias para um fiscal atuar, por exemplo, através de documentos de consulta de fácil acesso;
2. Para inibir danos ao erário com ausência de má fé;
3. Para inibir a corrupção/fraude quando há má fé e interesse em enriquecimento ilícito com práticas criminosas por parte de licitantes/contratados e (com/sem) apoio de um servidor corrompido.

Através do levantamento das atividades e estabelecimento de padrões em manuais esses impactos negativos poderão ser mitigados.

## **2.2 Caracterização do IFMS**

O IFMS é uma instituição de educação superior, básica, profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional, científica e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos, científicos e tecnológicos com sua prática pedagógica.

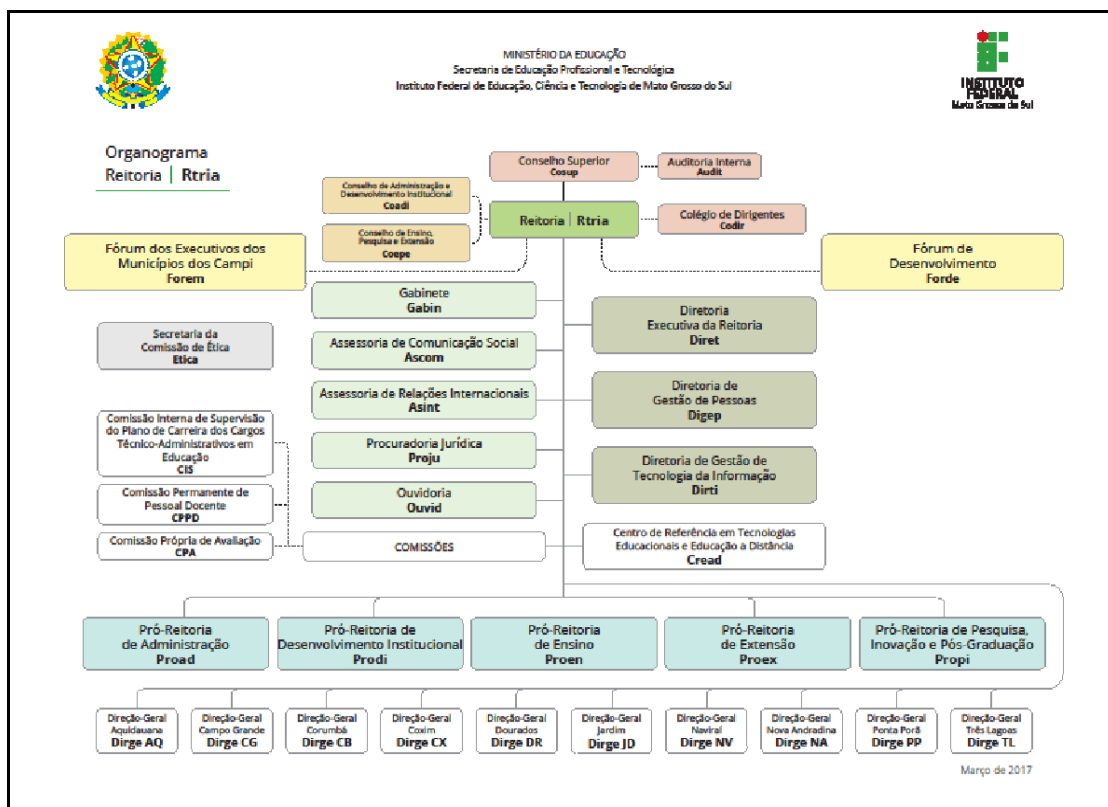
É uma autarquia Federal criada através da Lei número 11.892/2008, tendo efetivamente suas atividades iniciadas no ano de 2011 no estado de Mato Grosso do Sul e é detentor de autonomia administrativa, patrimonial, orçamentário-financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

### **2.2.1 Organograma e estrutura da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional - Prodi**

Após uma década de sua criação, por ser um órgão novo, a efetivação das políticas de gestão e cultura de planejamento são ainda incipientes. O grande desafio da gestão atual é implantar e instrumentalizar o disposto em seus estatutos, regimentos, PDI.

Sua administração é exercida pela Reitoria de forma sistêmica. Segundo o artigo 8º do seu estatuto, a estrutura organizacional do IFMS compreende: Órgãos Colegiados,

deliberativos e consultivos; a Reitoria e Direções Sistêmicas; Câmpus com Diretorias e Coordenações conforme organograma na figura 7.



**Figura 7.** Organograma da Reitoria - IFMS.  
Fonte: IFMS.

Das Pró-Reitorias do IFMS, a responsável por fazer a gestão do conhecimento e atuar na orientação e elaboração dos documentos institucionais é a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – Prodi, formada pela Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento -Dipla, a Coordenação de Planejamento – Copla, Coordenação de Gestão do Conhecimento – Cogec e a Coordenação de Inteligência Estratégica - Coine cujas atribuições são as descritas na tabela 11.

**Tabela 11: Atribuições das Coordenações da Prodi**

COORDENAÇÃO	ATRIBUIÇÃO
<b>Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento – Dipla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerenciar o conhecimento com vistas a aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade das ações institucionais;</li> <li>● Garantir o alinhamento das práticas da gestão do conhecimento com os direcionadores estratégicos institucionais;</li> <li>● Gerir informações sobre processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e pessoas para alinhá-los aos resultados institucionais;</li> <li>● Promover a sistematização dos dados, informações e procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico de modo a identificar oportunidades para fomento do ensino, pesquisa e extensão;</li> <li>● Gerenciar as estruturas de conhecimento na instituição com vistas à promoção do planejamento, orientação de sistemas, processos, projetos e ações avaliativas internas e externas;</li> <li>● Propor e subsidiar a padronização de procedimentos visando subsidiar o apoio à gestão de riscos;</li> <li>● Propor e manter a padronização de documentos institucionais.</li> </ul>
<b>Coordenação de Planejamento - Copla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Subsidiar com estudos e informações, a formulação de políticas internas de gestão;</li> <li>● Construir, coordenar, acompanhar a aplicação de ferramentas de gestão voltadas à melhoria o desempenho institucional;</li> <li>● Realizar e atualizar o mapeamento de processos institucionais</li> </ul>
<b>Coordenação de Gestão do Conhecimento - Cogec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Subsidiar e sistematizar o mapeamento de processos, bem como avaliar seus resultados;</li> <li>● Apoiar e orientar ações voltadas para a sistematização e padronização das normas institucionais, bem como a proposição de regulamentos, regimentos, manuais e documentos equivalentes que garantam o padrão de atuação nas ações no âmbito do IFMS;</li> </ul>
<b>Coordenação de Inteligência Estratégica - Coine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar e processar dados dos ambientes interno e externo à organização e de seu macroambiente, nos níveis estratégicos e táticos, que auxiliem os processos de tomada de decisão institucional;</li> <li>● Tratar e disponibilizar informação como insumo institucional;</li> <li>● Disseminar conhecimento institucional e desenvolve programas, projetos e ações no seu âmbito;</li> <li>● Identificar os objetos e fontes de coleta de dados internos e externos de interesse institucional.</li> </ul>

Fonte: IFMS

O presente projeto visa subsidiar a administração do IFMS na implantação do que está previsto em seu planejamento estratégico, especificamente no tocante ao seu (PDI) em seu “macro-objetivo nº 04 – promover a gestão pública efetiva” – “Meta 4.3.3 – Consolidar a gestão do conhecimento no IFMS” – na ação “Gerir contratos” – onde fora estabelecido a intenção da criação de manuais pela Pró-Reitoria de Administração - Proad, dentre eles o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos.

### 2.3 Objetivos do trabalho

Elaborar como projeto piloto um manual para área de gestão e fiscalização de contratos e um roteiro com a síntese das etapas identificadas a fim de alcançar uma melhor eficácia na produção de materiais instrucionais para organizações contemporâneas e apoio à Prodi do IFMS.

### **2.3.1 Objetivos Gerais**

Analisar os procedimentos necessários para a elaboração de um manual de rotinas e procedimentos administrativos de forma prática com o uso de metodologias de gestão administrativa e elaborar um manual de gestão e fiscalização de contratos para o IFMS.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

Como objetivo específico foi o de construir um manual para área de gestão e fiscalização de contratos do IFMS através do estabelecimento de padrões de procedimentos e normas técnicas a fim de evitar má execução contratual e danos ao erário público.

Através da análise de boas práticas de outros órgãos, buscou-se também identificar o melhor formato para o manual proposto, considerando questões quanto à legalidade, transparência, tecnologias de informação disponíveis, eficiência, eficácia, custos para divulgação e atualização.

Sendo assim, como resultado do presente projeto está o de fornecer um manual e um roteiro para a elaboração de manuais, com a divisão em fases, etapas e ações e a descrição de todas elas, contribuindo para as ações desenvolvidas pelo IFMS, especificamente a Prodi.

## **2.4 Abordagem da pesquisa**

O trabalho de investigação foi organizado em 4 fases, tendo iniciado com a revisão da literatura, levantamento de informações junto órgãos públicos, definição do roteiro para construção do manual e a descrição da construção do manual.

### **Fase 1 – Revisão da literatura e sistematização de conceitos**

O presente trabalho de projeto possui, segundo regulamento de mestrados do Instituto Politécnico do Porto - ISCAP, natureza aplicada às áreas de conhecimento do ciclo de estudos, centrado na análise de casos concretos, no diagnóstico de problemas ou limitações e na apresentação de propostas de solução através de métodos e instrumentos adequados.

Para tanto, desenvolveu-se uma revisão de literatura e efetuou-se a sistematização de determinados conceitos referentes ao tema da pesquisa. De acordo com Matias - Pereira (2012, p.89), a classificação de uma pesquisa como bibliográfica diz respeito a “[...] quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet”.

Marconi e Lakatos (2007) citam que a pesquisa bibliográfica, “por meio de uma problemática, estabelece um escopo para que o pesquisador possa, por meio de livros, periódicos, monografias, dissertações, teses, anais de eventos impressos, eletrônicos ou digitais, entre outras fontes, pesquisar de forma sistemática o tema proposto”.

Para a revisão bibliográfica utilizou-se de banco de pesquisas através da busca por palavras chave como “metodologia elaboração manuais”, “elaboração de manuais”, “etapas elaboração de manuais”, “manuais de instruções”, “manualização”. Essa pesquisa necessitou ser mais abrangente visto que abarcava outras áreas, considerando o conceito “Guarda Chuva” de Gestão do Conhecimento de Alvarenga Neto, cada um deles com uma lista de palavras-chaves para pesquisa.

Além disso, houve investigação referindo-se a fatos já ocorridos e análise de documentos e bibliografias arquivadas na Diretoria de Administração de cada campus/reitoria e repositório *on-line* do IFMS.

## **Fase 2 – Levantamento do *benchmarking* externo**

Ao arcabouço bibliográfico, dados internos do órgão e legislação acerca do tema, considerando a necessidade de selecionar o conteúdo específico para o manual de gestão e fiscalização de contratos, acrescentou-se contribuições do conhecimento produzido por outros órgãos públicos, com a análise dos manuais utilizados por estes e seleção de melhores práticas pela análise do *benchmarking* externo através da coleta de dados via plataforma E-SIC.

Foram solicitados os manuais a 317 órgãos públicos que resultaram num total de 148 documentos analisados. O objetivo foi de verificar o panorama desses órgãos quanto ao tema e obter dados para identificação de práticas, modelos, procedimentos que pudessem ser adaptados/customizados para o IFMS através do *benchmarking* externo.

Através da tabulação em planilha Excel dos coletados, também foi possível levantar dados que contribuíram para fornecer uma posição de como está a situação dos demais órgãos públicos quanto a implementação dessa ferramenta (manuais de gestão e fiscalização de contratos).

Através do formulário E-SIC foram solicitadas informações (dados abertos) que comportavam uma (01) pergunta fechada com possibilidade de respostas entre Sim ou Não. O intuito foi a recolha do maior número possível de manuais para análise.

Na questão 1 foi perguntado se o órgão possuía ou não um manual (ou instrumento substitutivo) para a área de gestão e fiscalização de contratos. A intenção era saber quantos tinham um manual próprio à época.

Na questão 2 foi solicitado (caso o órgão respondesse positivamente à questão n 1) informar se o manual estava conforme a norma que regulamenta as contratações públicas brasileiras (IN SEGES n 05/2017). Essa questão foi fundamental pois há órgãos que não são obrigados a seguir essa legislação e também por ser uma IN nova e poucos órgãos estavam com seus processos adequados à época.

Na questão 3 foi solicitado o envio do manual para o e-mail apresentado no formulário. Tal solicitação se deveu porque apesar de ser um documento considerado público, poucos órgãos disponibilizam na internet.

A questão 4 possuiu o intuito de verificar, caso o órgão tenha respondido que não possui manual (ou instrumento substitutivo), se estava previsto no planejamento a sua criação? O intuito também foi coletar respostas entre Sim ou Não.

Os contributos da análise dos documentos recebidos foram descritos nos itens específicos quanto a *benchmarking* externo e análise do DI na descrição da aplicação do roteiro – seção 3.2.

### **Fase 3 – Definição do roteiro para construção do manual**

Para desenvolvimento do presente projeto e definição da abordagem para construção do manual, inicialmente buscou-se inspiração em autores da área de administração e demais áreas correlatas quanto a gestão por processos, gestão da qualidade, gestão do conhecimento, gestão da informação e importantes contributos do estudo do DI conforme sintetizado na tabela 12.

**Tabela 12:** Roteiro proposto para elaboração de manuais – Fases, Etapas e Ações

FASES		ETAPAS	AÇÕES	EMBASAMENTO TEÓRICO
1	DESCOBRIR	1. Análise do ambiente organizacional	1. Decisão de implantação do manual.	Popper (1981), ABNT (2014) e Filatro (2010)
			2. Descobrir os especialistas da área da norma.	Filatro (2010)
3. Solicitar indicação formal do responsável.			Popper (1981), Rocha (1987) adaptado	
4. Designar equipe multidisciplinar.			Filatro (2010)	
2	DEFINIR	2. Planejamento	5. Definir finalidade, objetivos do manual.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006), ABNT (2014), Filatro (2010)
			6. Planejamento das atividades.	Oliveira (2006)
			7. Distribuição de circular.	Popper (1981)
			8. Elaboração de apresentação.	Popper (1981) e Acórdão TCU nº 1.709/2013 Plenário
			9. Reunião inicial.	PROPOSTA
			10. Escolha do setor início.	Popper (1981)
3	DESENVOLVER	3. <i>Benchmarking</i> interno	11. Análise preliminar interna.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006) e ABNT
		4. Criação de lista de verificação aderência do manual à legislação	12. Identificar área central da norma.	Peinado e Graeml (2007) e Filatro (2010)
		5. Desenvolvimento BPM	13. Levantamento metodologia BPM	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006) e ABNT
		6. Criação da Lista de verificação quanto ao design instrucional	14. Análise do público alvo.	Peinado e Graeml (2007) e Filatro (2010)
		7. <i>Benchmarking</i> externo	15. Análise externa.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006) e ABNT (2014)
		8. <i>Best Practices</i> – Melhores Práticas	16. Seleção das melhores práticas.	Popper (1981), Rocha (1987), Rebouças (2006) e ABNT
		9. Estudo do <i>Design</i> Instrucional:	17. Finalizar a análise <i>DI</i> .	Filatro (2010)
		10. Escolha de requisitos do manual	18. Aplicação de mapa.	Filatro (2010)
			19. Elaborar a Tabela de requisitos.	Filatro (2010)
		11. Análise de solução de TI	20. Análise da Tabela de requisitos.	Filatro (2010)
		12. Execução	21. Produzir os documentos do manual.	Popper (1981), Rocha (1987) Oliveira (2006) e ABNT
		13. Solução de TI	22. Produção do Manual dentro da linguagem de TI escolhida.	Filatro (2010)
		14. Validação	23. Apresentação do manual para os servidores para validação final	Popper (1981), Rocha (1987) Oliveira (2006) e ABNT
		15. Aprovação	24. Correções e aprovação superior.	Popper (1981), Rocha (1987) Oliveira (2006) e ABNT
			25. Entrega do manual para o público usuário.	Popper (1981), Rocha (1987) Oliveira (2006) e ABNT
4	ENTREGAR	16. Implementação	26. Testes de funcionamento no <i>software</i> social.	Filatro (2010)
			27. Definição de Comissão permanente de revisão.	PROPOSTA
			28. Treinamento da Comissão.	Filatro (2010)
			29. Divulgação e iniciação do uso.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006), ABNT e Filatro (2010)
	17. Monitoramento	30. Instrução dos usuários.	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006), ABNT, Filatro (2010)	
		31. Acompanhamento de uso.	Filatro (2010)	
	18. Refinamento	32. Atualização	Popper (1981), Rocha (1987), Oliveira (2006), ABNT e Filatro (2010)	

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos preceitos de Popper, Rocha, Oliveira, ABNT e Filatro

### 2.4.1 Contributos do estudo do *Design Instrucional* - DI

Considerando que um dos focos do presente estudo é o de trazer o que de contemporâneo pode ser acrescentado para melhoria nas etapas de elaboração de manuais, faz-se necessário adentrar em alguns conceitos da área do DI e identificar seus contributos para a elaboração de manuais considerando que estes são classificados também como materiais instrucionais.

“O DI esteve tradicionalmente vinculado à produção de materiais didáticos e impressos desde seu surgimento. Com as transformações da educação à distância e educação online o DI recuperou seu *status* entre as teorias que embasam a pedagogia e a andragogia”. (Filatro 2010 p.32-33)

Segundo Filatro (2010, p.46) “o conceito de ensino está relacionado a um esforço intencional e orientado de pessoas, grupos ou instituições para formar ou informar os indivíduos. Dentro do conceito de ensino, encontramos o subconceito de instrução”. Para a autora, ensino envolve situações didáticas, e ensino e aprendizagem remete diretamente a *design* instrucional pois ambos se ocupam de questões de planejamento e implementação de situações de ensino-aprendizagem.

Para a Filatro (2019, p.27), “o estudo do DI é definido como um processo (conjunto de atividades) para identificar um problema (uma necessidade) de aprendizagem e desenhar, implementar e avaliar uma solução para este problema”.

Ainda segundo Filatro (2010, p.61) “ao assumir que a instrução é uma atividade de ensino que se utiliza da comunicação para facilitar a compreensão da verdade, devemos ir além e ter o cuidado de diferenciá-la da distribuição eletrônica de informações e da instrução programada.”

[...] instrução é mais do que informação, mesmo em se tratando do rico ambiente informacional da *web*. Instruir é mais do que prover *links* entre um provedor de informações e um aluno (entenda-se aqui o receptor da ação educacional). O tipo de tarefa, o objetivo da instrução e as necessidades dos alunos precisam ser considerados. A instrução também inclui orientação, feedback e prática, o que a informação sozinha não pode fornecer. (Filatro 2010, p.62)

Na visão de Filatro (2010, p.17) “espera-se que um autor arquitete de tal modo conhecimentos na produção do material instrucional que sua presença se supõe desnecessária e que o material instrucional seja o suficiente para que a aprendizagem ocorra”.

A tarefa de elaborar um material instrucional requer uma equipe com conhecimentos multidisciplinares. A pessoa ou equipe cuja responsabilidade recai a criação de manuais necessitará ser multitarefa, com domínio não apenas da comunicação técnica e conhecimento da atividade executada, mas também ter habilidade na avaliação de riscos, usabilidade e questões legais que se referem ao manual, além de adequar conteúdo, recurso tecnológico e *design*.

Essa articulação deve envolver o construtor do manual e sua equipe (equipe do DI) em todas as etapas da formação através de um DI aberto (Filatro 2010, p.301), ou seja, dando ênfase nas pessoas e processos e do tipo contextualizado, com ênfase na flexibilização e personalização.

As teorias de aprendizagem contribuem no estudo do DI para a adequação do material instrucional ao seu público alvo. Para o tipo de material desenvolvido, o destaque é para abordagens andragógicas como a aprendizagem autodirecionada de Malcolm Knowles (1998), a aprendizagem centrada no aluno de Carl Rogers e a aprendizagem experiencial de David Kolb.

Para Knowles (1998) apud Filatro (2015), “o aprendiz adulto se caracteriza fundamentalmente pelo autodirecionamento decorrente de uma maturidade orgânica e psicológica”. Segundo o autor, decorrente da maturação física (prontidão) este desenvolve a capacidade de reprodução. Decorrente da maturação psicológica, este é capaz de assumir responsabilidades pela própria vida, no âmbito social, profissional e familiar. Para Filatro (2010), “em consequência disso não há porque aplicar a ele os princípios pedagógicos formulados para crianças”.

Segundo Oliveira (2006, p.178) “as pessoas precisam aprender a aprender com as outras pessoas”. Senge (1999) considera que existe a aprendizagem organizacional e as 5 disciplinas (domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico), sendo estas um conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais as pessoas se modificam, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências, níveis e consciência.

Para Kolb há um ciclo de aprendizagem experiencial, ou seja, o conhecimento é adquirido por meio de um processo contínuo baseado nas experiências pessoais. Argumenta que o processo de aprendizagem começa frequentemente quando uma pessoa realiza uma determinada ação ou experiência concreta. Senge e Kolb destacam a

necessidade de uma experiência de aprendizagem e o compartilhamento da informação como fundamentais.

Das influências do DI, pode-se elencar o Comportamentalismo de Gagné e seus 9 eventos (atividades de ensino ou condições de aprendizagem manipuláveis no processo da instrução para facilitar a aprendizagem), o Cognitivismo de Piaget (1920) e a perspectiva socio construtivista de Vygótsky (1930) para a educação. Todavia, segundo Filatro (2019), independente da teoria adotada é possível a derivação de estratégias e atividades que têm o propósito de apoiar os processos de aprendizagem.

Em linhas didáticas, a aprendizagem autônoma implica que o aluno/receptor da ação educacional possa: reconhecer suas necessidades de estudos; formular objetivos para o estudo; selecionar conteúdos; projetar estratégias de estudo; arranjar materiais e meios didáticos; identificar fontes humanas e materiais adicionais para deles fazer uso; organizar, dirigir, controlar e avaliar o processo de aprendizagem.

Para as novas ações de aprendizagem espera-se sair da linguagem tradicional para, segundo Filatro (2010, p.18) um novo tipo de aprendizagem hipertextual( entendendo-se por essa expressão não apenas a nova disposição espacial de múltiplas telas sobrepostas e interligadas, mas também a ampliação do conceito de texto para além dos signos escritos, incluindo sons, imagens, movimentos, símbolos) numa educação mediada por computadores e, em seu grau mais radical, com a aprendizagem realizada totalmente a distância.

Para tanto, uma classificação de aprendizagem que auxilia na construção dos materiais instrucionais é a da Taxonomia de Bloom. Ela é organizada por níveis de objetivos educacionais representados por uma pirâmide. Segundo essa teoria, a medida que o objetivo educacional aumenta, concomitantemente o nível de aprendizagem do indivíduo baseada em domínios cognitivos, afetivos e psicomotor também será maior.

Desta análise o autor elaborou uma tabela de verbos posteriormente atualizadas por Krathwohl (2001) que identificam ações quanto a lembrar, entender, aplicar, analisar, sintetizar e criar. Quando da construção do planejamento instrucional, o conteudista analisará qual a profundidade que se deseja alcançar em cada um dos conteúdos que serão expostos, classificando no domínio do processo cognitivo conforme Anexo 2.

Segundo Pinto et al (2018 p. 112), a hierarquia estabelecida na taxonomia de Bloom indica que o alcance de um nível de conhecimento pressupõe o domínio prévio dos níveis anteriores.

Por fim, segundo Macedo (2010) os responsáveis por desenvolver o planejamento instrucional são o *designer* instrucional, o *designer* de conteúdo e o *designer* informacional. É fundamental desenvolver servidores capazes de atuar no estudo do DI. Estes deverão aplicar metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem, porém não é obrigatório que o responsável seja um especialista em DI.

Como já mencionado, o presente projeto baseou-se nas etapas propostas no modelo ADDIE do tipo contextualizado de Filatro, ou DIC onde a própria autora (Filatro, 2019 p.51) já prevê uma evolução que integra as potencialidades de todos os modelos de DI que culminam no DI 4.0 e seus quatro grupos de metodologias educacionais – (cri)ativas, ágeis, imersivas e analíticas – unidas sob o guarda-chuva das chamadas metodologias “inov-ativas” e que compõem o DI 4.0.

O DI não exige ou indica o uso de algum método, técnica ou ferramenta para o projeto de *design*. Ele apresenta elementos para articulação entre a forma (processo) e a função (artefatos), a fim de que se cumpram os objetivos educacionais propostos (Filatro e Piconez 2004, p.56) sendo as 5 etapas do modelo ADDIE: Análise, *Design*, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação e para o DI 4.0 a etapa avaliar está presente em todo o processo conforme comparação na figura 8.

MODELO	FASES				
ADDIE	Análise	Design	Desenvolvimento	Implementação	Avaliação
DT	Compreender o problema	Projetar soluções	Prototipar	Implementar a melhor solução	
LDX	Desenvolver empatia. Definir o problema	Idear soluções	Prototipar/testar		
DI 4.0	Compreender o problema	Projetar uma solução	Desenvolver uma solução	Implementar uma solução	
	Avaliação				

**Figura 8.** Comparação entre as etapas do DI 4.0.

**Fonte:** Abordagens ADDIE, DT e LDX de Filatro (2019 p. 52).

Para Tractenberg (2019, p.6) apud Filatro (2010), o *designer* necessita saber diferenciar os aspectos organizacionais e administrativos dos aspectos instrucionais. Os problemas organizacionais podem envolver, por exemplo, baixos salários, falta de motivação ou má gestão que afetam a qualidade e produtividade dos funcionários. Porém, esses são diferentes dos problemas instrucionais.

Os problemas instrucionais para Tractenberg (2019), se referem a, por exemplo, a alta rotatividade e saída de peças-chaves da organização que levam o conhecimento que não está explícito na empresa, ou assuntos de difícil compreensão, ou ainda aprendizes pouco interessados no assunto pois não compreendem como este pode lhe ser útil, entre outros.

Segundo Tractenberg (2019, p.7) “se o responsável pela análise não identificar tais diferenças poderá ocorrer medidas desproporcionais ou inadequadas ao problema”. Por exemplo, desenvolver um curso ou material instrucional como solução sendo que o problema é puramente organizacional como por exemplo uma má gestão. “Ou criar um curso online com 200 telas animadas, que só podem ser acessadas diante de um computador, porém os usuários não possuem acesso a computadores na sua rotina normal de trabalho”.

Tractenberg (2015) destaca as fases do modelo ADDIE. Na fase “Análise” deverá ocorrer a análise do problema instrucional e seu contexto conforme modelo Apêndice 1. Além disso, essa fase se subdivide em análise dos aprendizes e dos objetivos da aprendizagem. “A análise dos aprendizes deve ser a mais ampla possível identificando: perfil, características físicas, cognitivas, afetivas, motivação, sociais além dos conhecimentos prévios. Isso permitirá identificar as dificuldades previstas e as implicações para a solução da aprendizagem”, conforme modelo Apêndice 2.

Já na análise dos objetivos da aprendizagem, Tractenberg (2015) destaca a análise do objetivo geral conforme modelo ABCD, a avaliação dos objetivos da aprendizagem para a partir daí elaborar o mapeamento dos objetivos da aprendizagem e implicações para solução da aprendizagem conforme modelo Apêndice 3.

A partir dessas análises elabora-se a proposta de solução instrucional conforme modelo Apêndice 4 que servirá de base para elaboração da matriz instrucional (Filatro 2010).

Conforme Tractenberg (2015), na fase seguinte de *Design* ocorre as “determinações das estratégias que serão aplicadas para atender ao problema instrucional com a seleção dos mediadores, as mídias, tecnologias que melhor atendem à instrução em seu contexto”. Selecionam-se os métodos de ensino/aprendizagem como: “se presencial ou a distância, supletivo (dar informação) ou generativo (propor desafios), em grupo ou individualizado, a sequência do conteúdo”.

Segundo Tractenberg (2015), na fase seguinte Desenvolvimento, os materiais instrucionais e as atividades de aprendizagem são criados. “Nesta fase são desenvolvidas as estratégias educacionais para solucionar problemas para aprendizagem e os gargalos e o conteúdo adequado. Deve-se identificar em módulos os materiais didáticos que contém todos os elementos que são necessários para a aprendizagem”.

Ainda segundo Tractenberg (2015), em seguimento, escolhe-se as mídias, formas de agrupamento, estratégias didáticas, fatores motivacionais, a sequência para o conteúdo sabendo o que ressaltar como pontos principais para não poluir a comunicação, os benefícios oferecidos ao público usuário, a forma de avaliar a aprendizagem, critérios de legibilidade para a correta interface textual e gráfica analisando o público alvo, identificando soluções para cada tipo de situação, quanto ao ambiente de aprendizagem: Ambiente virtual ; Software social colaborativo – exemplo *Wiki* ; Ambiente Virtual Moodle – AVA; Aplicativos para celular, sites e demais tipos de interação que poderão ocorrer.

Na fase Implementação, segundo Tractenberg (2015) a instrução é oferecida aos aprendizes conforme definido no plano instrucional. Com a finalidade de fazer ajustes e correções, é comum oferecer a instrução a um grupo-piloto antes de aplicá-la em grande escala.

O modelo ADDIE assim como outros propõe como última a fase avaliar, todavia, numa melhoria do modelo, no DI 4.0 a avaliação deverá ocorrer concomitantemente ao desenvolvimento das outras fases.

Nesta fase os resultados da instrução são analisados em sua efetividade em face dos objetivos propostos inicialmente. Isso se chama “avaliação somativa”. Com tais resultados, os processos e os materiais didáticos podem ser revisados e melhorados.

Para Tractenberg (2019) é comum fazer protótipos ou rascunhos dos produtos para fins de testes. Diversos modelos de DI enfatizam a necessidade de “avaliação formativa”, isto é, a avaliação dos materiais e dos métodos instrucionais ao longo de todas as fases do desenvolvimento.

Existem quatro métodos básicos para a avaliação formativa: a revisão do planejamento, a validação pelos futuros alunos, a validação por especialistas e a avaliação contínua durante a implementação (Smith e Regan 1999).

Segundo Tractenberg (2015), para cada fase do modelo ADDIE o *designer* instrucional ou responsável pela elaboração deverá se utilizar de perguntas-chave do DI conforme anexo 1.

#### **Fase 4 – Construção do manual**

Foi designada uma comissão (da qual a pesquisadora foi designada presidente) para a elaboração do manual de fiscalização e gestão de contratos do IFMS considerando a estrutura do IFMS na qual todas as decisões são definidas e aprovadas de forma participativa por meio de comissões ou grupos de trabalho com aprovação por órgãos colegiados de instância superior. Essa comissão conduziu os trabalhos no sentido de validação e discussão dos assuntos coletados.

Baseado no *benchmarking* interno e externo e identificação do conteúdo ideal, foi construído o manual de gestão e fiscalização de contratos para o IFMS, compatibilizando o executado com o roteiro proposto para elaboração de manuais, considerando atividades já desenvolvidas anteriores à pesquisa e a equipe não possuir o perfil específico quanto ao estudo do DI.

Para a seleção do conteúdo foi analisado documentos internos e externos e selecionado as melhores práticas.

Para a estrutura optou-se por uma solução instrucional no formato eletrônico *Wiki* considerando a gestão papel zero, custo eficácia, edição compartilhada e atualização *online*.



### **3.1 Resultados da Aplicação do Roteiro de Elaboração do Manual no IFMS**

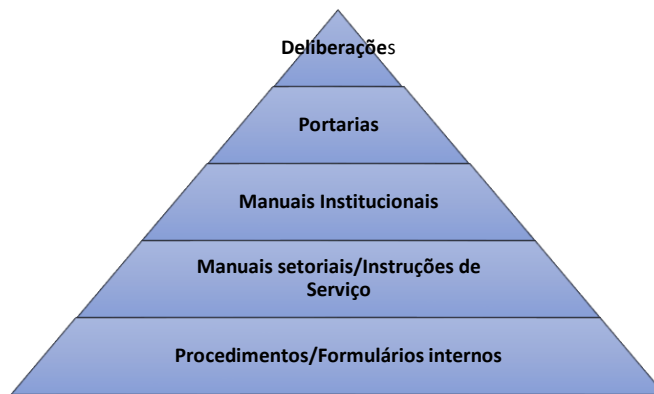
As seguintes ações apresentadas neste relatório foram desenvolvidas de forma autônoma pela pesquisadora, a saber: a pesquisa quanto às etapas a serem observadas para a criação de manuais e estudo do *design* instrucional; a adaptação destas etapas dentro do desenvolvimento dos trabalhos da comissão; a elaboração do roteiro proposto com fases/etapas e ações para elaborar o manual de instruções; a análise do contributo do *benchmarking* externo dos manuais coletados e a seleção dos modelos propostos para o manual do IFMS; a construção das Instruções de Trabalho-IT; a identificação da estrutura mais adequada e delimitação do conteúdo do manual; a escolha da forma da apresentação do manual e a sua estrutura eletrônica; a construção do manual eletrônico em formato *wiki* e a identificação de estudos futuros.

#### **Ação n. 1 - Decisão de implantação do manual**

Embora prevista no referencial teórico, no caso do projeto em análise não houve a necessidade de uma ação específica de sensibilização do órgão para a criação do manual visto que a decisão de implantação do manual já estava prevista no seu planejamento em seu PDI. É importante enfatizar que essa ação é de responsabilidade da gestão máxima do órgão que, baseada na identificação dos seus processos críticos decidirá se estes necessitam ser sistematizados em manuais ou não.

Essa identificação dos processos críticos foi desenvolvida na ação de mapeamento dos processos que ocorreu no IFMS no decorrer do ano de 2016/2017 (ainda não concluído para alguns setores) da qual fui membro da Comissão responsável pela aplicação no campus Corumbá.

Quanto a análise da estrutura de informação documentada para a organização e o que ainda está pendente de implementação, para o IFMS, fora identificada a seguinte estrutura com base em análise documental de suas normas internas e o que consta do seu planejamento – PDI 2018-2022 conforme figura 9, dentre elas a previsão de manuais institucionais e setoriais.



**Figura 9.** Estrutura e hierarquia da informação documentada do IFMS.  
Fonte: Elaborado pela autora.

## **Ação n. 2 - Descobrir os especialistas da área da norma e responsáveis para o estudo do Design Instrucional**

Embora prevista no referencial teórico, para a presente proposta de manual:

- A escolha dos servidores foi definida em reunião entre a Pró-Reitoria de Administração (Proad) e os dez Diretores de Administração (Dirad) dos dez campi, com a indicação de quais servidores poderiam compor um grupo de trabalho para a criação do presente manual – Portarias n 1647/2017, n 568/2018 e n 1440/2018 das quais fui presidente.
- Os servidores indicados possuíam a expertise da área em questão (podendo atuar como conteudistas) todavia não eram detentores de conhecimentos da área de DI ou tecnologias de informação e comunicação (TICs);

Os servidores também não foram previamente instruídos para desenvolvimento dos trabalhos de elaboração do manual.

## **Ação n. 3 – Solicitar indicação formal do responsável pela elaboração do manual**

Para o projeto em questão houve a indicação formal de quais servidores poderiam compor um grupo de trabalho para a criação do presente manual por parte da Proad. Importante ressaltar que por ser um órgão multicampi com a gestão centralizada na Reitoria, todas as ações desenvolvidas no âmbito do IFMS são realizadas mediante instituição de comissão ou grupo de trabalho, sendo que nenhuma ação autônoma é aprovada sem a necessária participação e representação dos 10 campi e Reitoria.

#### Ação n. 4 – Designar equipe de especialistas responsáveis pelo DI, conteudistas e Design Informacional

Foram emitidas as portarias n 1647/2017, n 568/2018 e n 1440/2018 das quais fui presidente. A Proad deixou a forma de trabalho a ser escolhida pela comissão, ou seja, não repassou um fluxo para os trabalhos, tampouco a área de Gestão do Conhecimento do órgão, visto não possuir uma metodologia definida para a elaboração de manuais, lacuna que o presente estudo pretende suprir.

#### Ação n. 5 – Definição da finalidade, objetivos e a abordagem do manual com análise do DI.

No presente projeto já estava definido de antemão pela Proad que a solução seria um manual. O estudo do DI nesse caso contribuiu apenas para adequação do manual ao seu público alvo e as soluções de aprendizagem e tecnologia, com as análises inerentes ao DI nesses quesitos.

A partir dessa análise, criou-se o *framework* inicial com as 5 etapas para solução do projeto instrucional de manual – Analisar, desenhar, desenvolver, implementar e avaliar, conforme figura 10. Tal *framework* serve para orientar a equipe de trabalho.

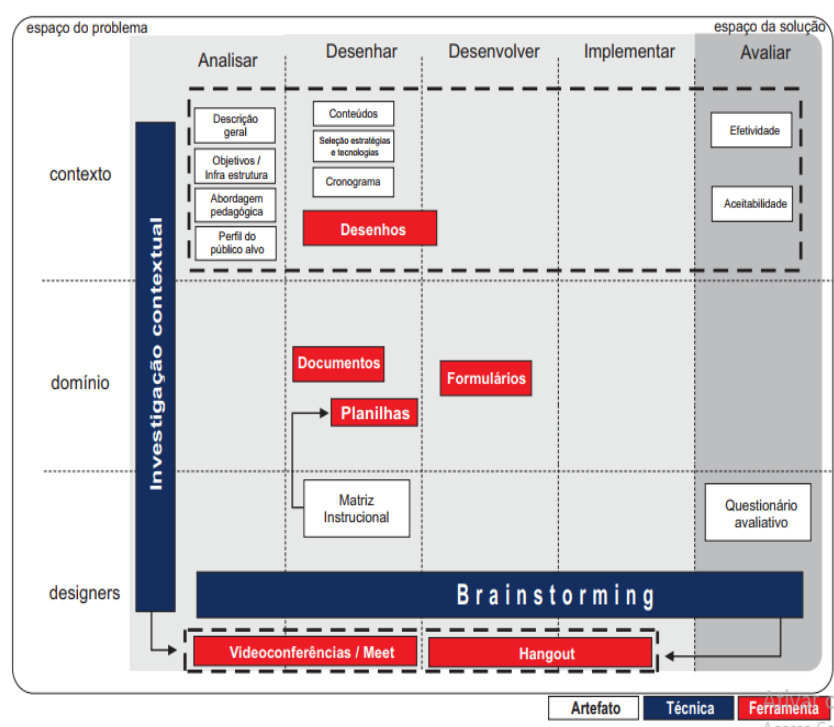


Figura 10. Framework do planejamento de DI.

Fonte: Filatro (2010).

Para as análises seguintes quanto a escolha da solução de aprendizagem elaborou-se:

1. a análise do problema – apêndice I;
2. análise dos aprendizes – apêndice II;
3. análise dos objetivos da aprendizagem – apêndice III;
4. proposta de solução instrucional – Tabela 13.

A síntese de todas essas análises ocorreu na matriz instrucional conforme tabela 13.

**Tabela 13:** Matriz de Design Instrucional para o manual do IFMS

<b>Instituição:</b>	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MATO GROSSO DO SUL - IFMS				
<b>Projeto:</b>	ELABORAÇÃO DE MATERIAL INSTRUCIONAL				
<b>Título da Atividade:</b>	MANUAL DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO IFMS				
<b>Autor responsável:</b>	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS				
<b>Objetivo geral:</b>	INSTRUIR SERVIDORES QUANTO ÀS ATIVIDADES DE FISCAL E GESTOR DE CONTRATOS			<b>Data:</b>	abr/18
UNIDADE/ TÓPICOS	OBJETIVO	RECURSOS	ESTRATÉGIAS DE INTERAÇÃO	AVALIAÇÃO	ACOMPANHAMENTO /MONITORAR
Disposições preliminares	Conhecer o tema e as diretrizes do órgão quanto ao manual	Material escrito e texto com imagens e links para a legislação e outros materiais	Manual hospedado em ambiente virtual institucional	Aplicação de pesquisa de satisfação e aprendizagem	
Das competências	Conhecer e Diferenciar os atores e as competências de cada um	Material escrito e texto com imagens e links para outros materiais	Reuniões assíncronas via <i>meet</i> ou outra ferramenta para tirar dúvidas		
Da fiscalização dos contratos	Conhecer, identificar e diferenciar os tipos de fiscalização e procedimentos.	Material escrito e texto com imagens e links para outros materiais			
Considerações finais	Conhecer as orientações gerais para o tema.	Material escrito e texto com imagens e links para outros materiais.			
Anexos: modelos formulários	Conhecer para poder produzir o modelo fornecido	modelos docx e pdf reader.			
Anexos: modelos checklist	Conhecer para poder produzir o modelo fornecido	Planilhas.			
Anexos: Mapas de processos	Conhecer e identificar o processo como um todo com todos os atores envolvidos	Texto com imagens / mapas de processo.			

**Fonte:** Adaptado de Filatro (2008 p.45)

Nessa matriz identificou-se os verbos da taxonomia de Bloom que se espera que os aprendizes tenham a possibilidade de desenvolver, tais como: conhecer, diferenciar, produzir. Poderia ser elencado outros conforme identificado outros objetivos para a instrução. A matriz também identifica de forma incipiente os objetivos quanto a recursos que se espera utilizar, tipos de interações, forma de avaliação. Essa matriz orienta os trabalhos da comissão, porém não é um documento engessado visto que pode ser atualizado conforme os trabalhos forem desenvolvidos. Aliás nenhuma das etapas são estanques visto que há necessidade de rever planejamentos e avaliar estratégias/soluções constantemente.

#### **Ação n. 6 – Planejamento das atividades**

Nesta etapa realizou-se reunião prévia da presidente da comissão junto à Pro Reitoria de Administração para definição dos procedimentos que seriam adotados pela Comissão e condução dos trabalhos.

#### **Ação n. 7 – Distribuição de circular informando sobre realização dos trabalhos e importância**

Embora prevista no referencial teórico, para o presente estudo essa etapa foi parcialmente observada visto que se considerou o mapeamento e modelagem de processos já executado no IFMS no ano de 2016/2017, sendo assim, não foi necessário a comunicação das áreas sobre a realização dos trabalhos tampouco realizar novamente o estudo da rotina junto aos executores dos processos. Estes seriam acionados apenas para a validação dos procedimentos em momento posterior.

#### **Ação n. 8 – Elaboração de apresentação para capacitar equipe de trabalho**

Embora prevista no referencial teórico, para o presente projeto essa etapa não foi executada em tempo pela gestão visto que não havia o entendimento dessa necessidade, lacuna essa que o presente roteiro para a elaboração de manuais com estudo do DI visa suprir.

### **Ação n. 9 – Reunião inicial de definição de cronograma e planejamento dos trabalhos**

A Proad estabeleceu como objetivo a entrega de um manual com procedimentos, fluxogramas, mapas de processos e formulários padronizados, dentro de um prazo inicial de 90 dias, prorrogáveis por igual período.

Como não havia a possibilidade de reuniões presenciais da presente comissão visto se tratar de campus em cidades distintas, utilizou-se de ferramentas de vídeo conferência/ vídeo chamada/ *hangout*. Os documentos eram elaborados e compartilhados em *drive* para edição compartilhada. Nas reuniões, foi empregado técnica de *brainstorming*.

### **Ação n. 10 – Escolha do setor início dos trabalhos**

As atividades desenvolvidas se referem unicamente à Proad e Dirad dos campi e suas coordenações visto que o tema se refere a atribuições ligadas à área financeira. As atividades foram divididas entre os membros da comissão para análise dos documentos produzidos internamente por essas áreas.

### **Ação n. 11 – Análise preliminar da empresa quanto a normas internas vigentes ou minutas**

Para o presente estudo, não havia um manual ou minuta de manual de gestão e fiscalização específico para IFMS, nem departamental – situação C citada por Popper (1981). Foi recolhido o produto dos trabalhos de mapeamento e modelagem específicos ao tema gestão e fiscalização de contratos desenvolvidos no IFMS no ano de 2016/2017 e pela busca em órgãos externos (o que será enfatizado em ação específica 13).

A estes processos e formulários foram acrescentados diversos outros que serão descritos na etapa definição das *Best Practices* – ação nº 16 com os modelos selecionados e remodelados para fins de atender às necessidades do IFMS.

Da análise dos processos internos foram identificados 8 procedimentos mapeados entre campi e Reitoria, 13 formulários específicos para o tema fiscalização e gestão de

contratos e 1 modelo de *checklist* além de selecionada a legislação federal pertinente ao tema conforme tabelas 14 e 15.

**Tabela 14:** Listagem de formulários coletados internamente

Nº	DESCRIÇÃO FORMULÁRIOS IDENTIFICADOS INTERNAMENTE
1	MODELO DE PORTARIA DESIGNAÇÃO DA EQUIPE DE FISCALIZAÇÃO
2	MODELO DE OFÍCIO - BOAS VINDAS À EMPRESA
3	FORMULÁRIO DE ORDEM DE SERVIÇO
4	MODELO DE ATA DE REUNIÃO
5	DECLARAÇÃO DE NEPOTISMO
6	FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS
7	CONTROLE MENSAL DE FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS
8	FORMULÁRIO DE NOTIFICAÇÃO - SOLICITAÇÃO DE ESCLARECIMENTOS E PROVIDÊNCIAS
9	MODELO DE RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO PARA RECEBIMENTO PROVISÓRIO PELO FISCAL TÉCNICO
10	MODELO DE RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO PARA RECEBIMENTO PROVISÓRIO PELO FISCAL ADMINISTRATIVO
11	MODELO DE TERMO CIRCUNSTANCIADO PARA EFEITO DE RECEBIMENTO DEFINITIVO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO GESTOR DO CONTRATO
12	FORMULÁRIO DE GLOSA
13	SOLICITAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO DE FUNCIONÁRIO

Fonte: Dipla – IFMS

Nessa fase foi encontrado apenas um modelo de *checklist* em utilização acerca do tema nos diferentes campi e Reitoria;

**Tabela 15:** Listagem de modelos de check list coletados internamente

Nº	DESCRIÇÃO FORMULÁRIOS IDENTIFICADOS INTERNAMENTE
1	CHECKLIST - CONFERÊNCIA DE DOCUMENTOS REFERENTES À RESCISÃO CONTRATUAL PELO FISCAL ADMINISTRATIVO

Fonte: Dipla – IFMS

### **Ação n. 12 – Criação de lista de verificação de aderência à legislação**

Considerando o tema – Gestão e fiscalização de contratos, dentre a legislação vigente à época, a Instrução Normativa SEGES nº 05/2017 foi escolhida para a lista de verificação quanto à aderência à legislação do presente manual. Essa tabela 21 é descrita na ação 15 de *benchmarking* externo.

Para cada tipo de material de instrução/manual a ser elaborado, deve ser selecionado a norma (ou as normas) que rege(m) a matéria de forma mais completa possível para a elaboração da lista. A pesquisa precisa ser efetuada de forma ampla pois pontos importantes podem deixar de ser tratados no manual e seus anexos, o que pode

comprometer o correto alcance do objetivo das ações de controle que um manual pretende.

### **Ação n. 13 – Levantamento dos dados internos com estudo da rotina e processos baseado em metodologia BPM**

A ferramenta de gestão do conhecimento mapeamento de processos foi aplicada em todos os 10 campi e Reitoria no período de março de 2016 a dezembro de 2016 e reiniciada em 2019, porém não foi finalizada até a presente data. Houveram complicadores para o desenvolvimento das ações, todavia, para fins desse estudo, foi analisado o produzido à época para as atividades de fiscalização e gestão de contratos.

O trabalho de desenho das atividades e posterior construção dos mapas foi depositado por cada campus e reitoria em um repositório para acesso conjunto.

Conforme informado pela Dipla do IFMS, no total foram mapeados 538 processos, porém ficaram armazenados em um repositório sem validação dos pares, sem aprovação e implementação sendo assim o conhecimento não foi compartilhado e internalizado pela administração, tampouco gerou conhecimento organizacional.

Como o esforço da equipe não deve ser desprezado, identificamos para fins do presente estudo os processos que se referem à temática Gestão e Fiscalização de contratos da Proad e Dirad dos campi. Sendo assim, os seguintes processos foram inicialmente analisados no presente estudo conforme tabelas 16, 17 e 18:

**Tabela 16:** Levantamento Diretoria de Administração - Processos mapeados tema gestão e fiscalização de contratos.

PROCESSO	CÂMPUS									
	AQ	CB	CG	CX	DR	JD	NA	NV	PP	TL
Solicitação e acompanhamento de serviços de limpeza, copa e asseio	x		x	x	x					
Fiscalização administrativa de contratos			x							
Fiscalização técnica de contratos de serviços			x							
Gestão de contratos inicial e contínua			x							

**Fonte:** Dipla – IFMS

**Tabela 17:** Levantamento Coordenação de Orçamento e Planejamento - Processos mapeados tema gestão e fiscalização de contratos.

PROCESSO	CÂMPUS									
	AQ	CB	CG	CX	DR	JD	NA	NV	PP	TL
Procedimento para pagamento		x								
Pagamento de faturas de consumo					x					

**Fonte:** Dipla – IFMS

**Tabela 18:** Levantamento Coordenação de Materiais - Processos mapeados tema gestão e fiscalização de contratos.

PROCESSO	CÂMPUS									
	AQ	CB	CG	CX	DR	JD	NA	NV	PP	TL
Recebimento de materiais permanentes e de consumo.		x								
Prorrogação de contratos				x						
Repactuação de contratos de mão de obra				x						
Gestão de contratos					x					
Termo aditivo									x	
Processos de autuação de fornecedores										x
Pagamento de empresas terceirizadas										x

**Fonte:** Dipla – IFMS

Em complemento às orientações da Prodi, através da aplicação da metodologia utilizada pelo ISC – TCU (pag 16) desmembrei os processos mapeados conforme tabela 19:

**Tabela 19:** Classificação de processos chave e processos operacionais

PROCESSO	TIPO DE PROCESSO	CONSIDERAR A POSSIBILIDADE DE FUSÃO DE PROCESSOS	CONSIDERAR A POSSIBILIDADE DE EXTINÇÃO DE PROCESSOS
01. Solicitação e acompanhamento de serviços de limpeza, copa e asseio.	Processos operacionais		
01. Fiscalização administrativa de contratos	Processos chave		
02. Fiscalização técnica de contratos de serviços	Processos chave		
03. Gestão de contratos inicial e contínua	Processos chave	Processo 4 e 10	
04. Procedimento para pagamento	Processos operacionais	Processo 5, 6 e 13	
05. Pagamento de faturas de consumo	Processos operacionais	Processo 5, 6 e 13	
06. Recebimento de materiais permanentes e de consumo	Processos operacionais		
07. Prorrogação de contratos	Processos chave	Processo 8, 9 e 11	
08. Reequilíbrio de contratos	Processos chave	Processo 8, 9 e 11	
09. Gestão de contratos	Processos chave	Processo 4 e 10	
10. Termo aditivo	Processos chave	Processo 8, 9 e 11	
11. Processos de autuação de fornecedores	Processos chave		Processo refere-se ao Manual de Aplicação de penalidades
12. Pagamento de empresas terceirizadas	Processos operacionais	Processo 5, 6 e 13	

**Fonte:** Elaborado e adaptado pela autora (2019)

Muitos processos foram mapeados por Coordenações diferentes, mas tratando do mesmo assunto ou sendo o mesmo processo com nomenclaturas diferentes. Outros foram subdivididos, porém julga-se que devam ser tratados em conjunto. Outro refere-se a tema que será objeto de um manual específico para aplicação de penalidades e por isso deve ser extinto da lista de processos em análise.

Sendo assim, os processos chaves que necessitam de descrição no manual são: fiscalização administrativa de contratos, fiscalização técnica, gestão de contratos inicial e contínua, prorrogação de contratos, reequilíbrio de contratos. Tais processos foram depositados em repositório no *drive* para revisão e remodelagem dos que foram

identificados a necessidade. A estes foram acrescentados outros processos após análise externa.

#### **Ação n. 14 – Criação de Lista de verificação quanto às ferramentas de DI**

Aqui ainda de forma incipiente, visto que ainda será analisado e complementado considerando a realização do *Benchmarking* externo.

Nessa etapa considerando o tipo de manual identificado como o ideal também se estabelece a sua estrutura básica. Para o presente estudo, o manual identificado na literatura como sendo o ideal foi o manual de instruções com parte pré textual (capa, sumário, introdução), parte textual (descrição das competências, das diretrizes, normas, instrução de serviços e detalhamento dos procedimentos) e parte pós textual (formulários, mapas de processos, *checklist*, demais anexos).

Com base no que se pretende com a ferramenta de instrução, recomenda-se elaborar uma lista de verificação para servir de base para análise dos documentos internos e o *benchmarking* externo também. Isso não é fundamental, mas auxilia visto que fornece uma lista de possíveis Objetos de Aprendizagem (OA) utilizados dentro ou fora do órgão permitindo a busca de melhores ações de aprendizagem e melhores práticas.

Essa listagem não é engessada e deve ser alterada, complementada com o desenvolvimento das atividades de criação do material instrucional e nas atualizações e revisões futuras pelo grupo de trabalho destacado. A análise da lista de verificação proposta será descrita na ação seguinte com os contributos do *Benchmarking* externo.

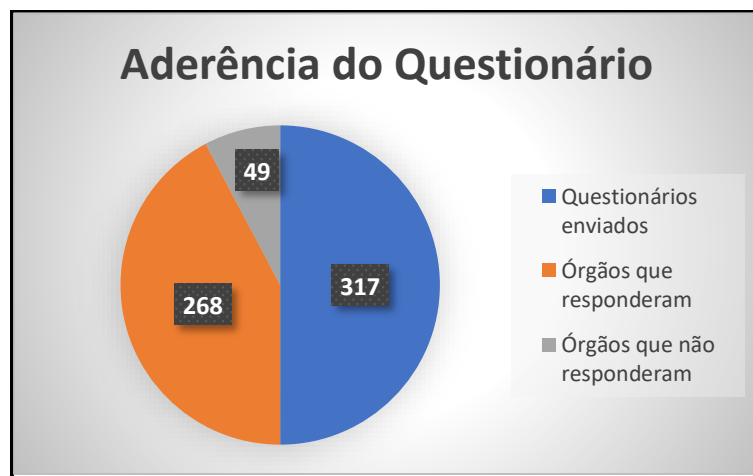
#### **Ação n. 15 – *Benchmarking* externo**

Foi aplicado uma pesquisa baseada em dados abertos através da Plataforma E-SIC em 317 órgãos públicos com intuito de coletar de outros órgãos da administração pública brasileira informações e obter dados para *benchmarking* externo, buscando práticas, modelos, procedimentos que pudessem ser adaptados/customizados para o IFMS.

Através da tabulação em planilha Excel dos dados abertos coletados, também foi possível levantar informações que contribuiriam para uma análise de como está a situação

dos demais órgãos públicos quanto a implementação dessa ferramenta (manuais ou instrumentos substitutivos) nos seguintes pontos:

A aderência do questionário atingiu 84,54% (pontos percentuais), com um total de 268 respostas, conforme figura 11.



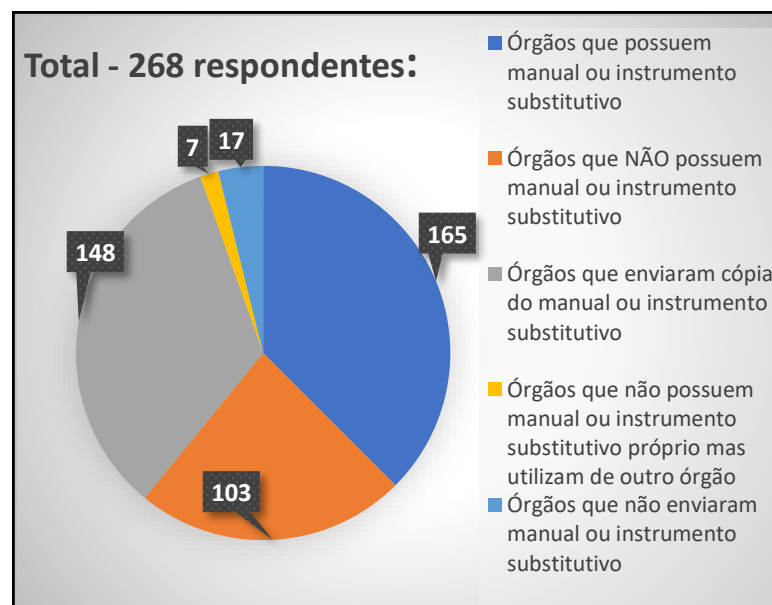
**Figura 11.** Aderência do questionário - Dados da pesquisa.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Baseado na figura 12, dos 268 órgãos que responderam, um total de 103, ou seja, 32,49% das organizações responderam não possuir nenhum tipo de instrumento específico para orientação de seus colaboradores. A quantidade de órgãos sem manuais surpreendeu visto que a finalidade principal ao aplicar a pesquisa era receber o maior número de manuais possível e ao deparar com o número quase de 1/3 de órgãos sem manual foi algo inesperado visto a importância do documento.

Conforme a figura 12, dos 165 órgãos que responderam possuir manual, um total de 17 responderam ao questionário, porém não enviaram cópia do documento, representando um total de 10,30%. Os 148 órgãos que enviaram via e-mail ou plataforma E-SIC o fizeram em variados formatos: arquivos PDF, DOC ou página digitalizada, o que dificultou a análise de conteúdo por softwares específicos como Iramuteq ou Nvivo. A relação pormenorizada dos órgãos que responderam a pesquisa consta do Apêndice V.

Ainda conforme a figura 12, referente aos 148 órgãos que enviaram cópia via Plataforma E-Sic ou e-mail, 7 informaram que não possuem manual próprio, sendo que os documentos enviados por estes na verdade são manuais de outros órgãos que eles utilizam como referência, conforme segue:

- 02 órgãos utilizam manual da Auditoria Geral da União (AGU) - edições 2003 e 2018
- 01 órgão utiliza manual da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) - edição 2016
- 02 órgãos utilizam manual dos Institutos Federais de Ensino Superior (IFES) ligado ao Ministério da Educação (MEC)
- 01 órgão utiliza manual do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD)
- 01 órgão utilizam manual da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (REDE EBSEH)

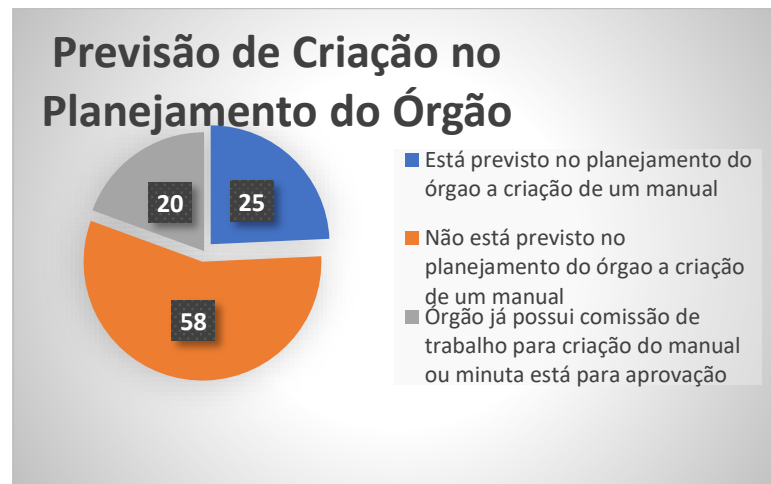


**Figura 12.** Resposta quanto a ter um manual próprio para fiscalização de contratos.  
**Fonte:** Dados da pesquisa - Elaborado pela autora (2019).

Conforme figura 13, dos 103 que responderam não possuir manual para gestão e fiscalização de contratos, um total de 25 informaram estar previsto no planejamento do órgão a criação do manual e 20 informaram já possuir grupo de trabalho/comissão instituída para elaboração ou já possuem uma minuta em fase de aprovação para o manual.

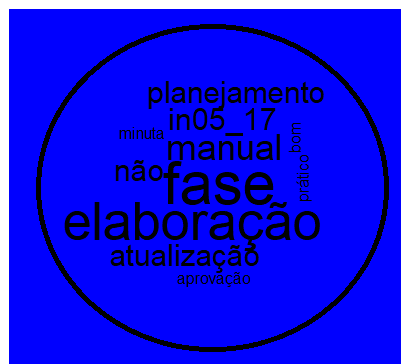
Ainda conforme a figura 13, um número significativo de 58 informaram que não planejam ou não prevêem a elaboração do manual. Tal posicionamento da gestão contribui para a falta de priorização das ações de controle dos contratos públicos, o que pode acarretar em prejuízos ao erário, não alcance dos objetivos organizacionais e

responsabilização dos fiscais/gestores e ordenadores de despesa conforme demonstrado no referencial teórico.



**Figura 13.** Previsão de criação do manual no planejamento do órgão.  
**Fonte:** Dados da pesquisa - Elaborado pela autora (2019).

De toda forma, conforme figura 14, num universo de 268 respostas a maioria demonstra que há priorização quanto a fornecer um referencial aos servidores responsáveis pela fiscalização e gestão de contratos.



**Figura 14.** Nuvem de palavras (Iramuteq) - Previsão de elaboração de manuais.  
**Fonte:** Dados da pesquisa - Elaborado pela autora (2019).

Dos 58 órgãos que informaram não possuir um instrumento específico e que não está previsto no planejamento a sua criação, algumas justificativas se destacam conforme tabela 20:

**Tabela 20:** Justificativas para não elaborar manuais de gestão e fiscalização de contratos

PROTOCOLO	JUSTIFICATIVA
99945.000913/2018-61	Porque o servidor responsável pela fiscalização com base nos normativos vigentes elabora sua <b>metodologia pessoal</b> para desenvolver seus trabalhos de acordo com <b>suas particularidades</b> .
25820.006489/2018-38	Não está no planejamento por entender que as <b>normas</b> ora existentes já <b>são suficientes</b> .
02680.001965/2018-71	Não, por ser <b>despicienda</b> .
02680.001986/2018-96	A fiscalização é realizada em conformidade com a IN 05 e 04.
02680.002032/2018-09	Não está previsto, pois a grande <b>diversidade de situações</b> enfrentadas pela fiscalização impossibilita que crie um <b>documento "fechado"</b> .
23480.025054/2018-65	O planejamento do órgão privilegia a <b>capacitação/desenvolvimento</b> da equipe <b>em detrimento de elaboração de manuais</b> .

**Fonte:** Dados da pesquisa - Elaborado pela autora (2019)

Importante destacar que todos esses pontos já foram discutidos quando da justificativa para se elaborar um manual próprio para a área de gestão e fiscalização de contratos dentro do referencial teórico. Todavia, em complemento:

- O manual não visa impossibilitar a criatividade dos servidores e sim servir de norteador das ações, porém, considerando que o servidor público tem princípios e legislação a seguir, dentro da legalidade, é temerário pensar a possibilidade de, por exemplo, num cenário de 150 contratos, num universo de 30 a 50 fiscais, se cada um optasse por tomar suas decisões baseados em uma **metodologia pessoal de acordo com suas particularidades** o quanto isso poderia ou não prejudicar as ações institucionais, gerar retrabalho e até danos ao erário.
- **As normas** ora existentes serão **suficientes** se considerarmos um servidor que trabalhe talvez exclusivamente com a fiscalização e gestão de contratos pois necessitará de tempo suficiente para tomar conhecimento por conta própria de todas as legislações esparsas de fiscalização e contratos existentes no Brasil e além disso produzir formulários, fluxos próprios.
- Justifica não prever a elaboração do manual por ser **despicienda**, todavia, no referencial teórico destaco a relevância do manual específico para a área de gestão de contratos, destacando aqui 4 pontos, a saber, o atendimento a legislação, atendimento aos órgãos de controle interno e externo, contribuição

para as ações de capacitação dos servidores e suporte a todas as ações dos fiscais e gestores que só recebem o ônus da função e que, caso cometam um ato irregular, poderá vir a ter que restituir o dano causado ao erário, podendo até sofrer sanções por desídia administrativa, corrupção, fraude, podendo acarretar demissão.

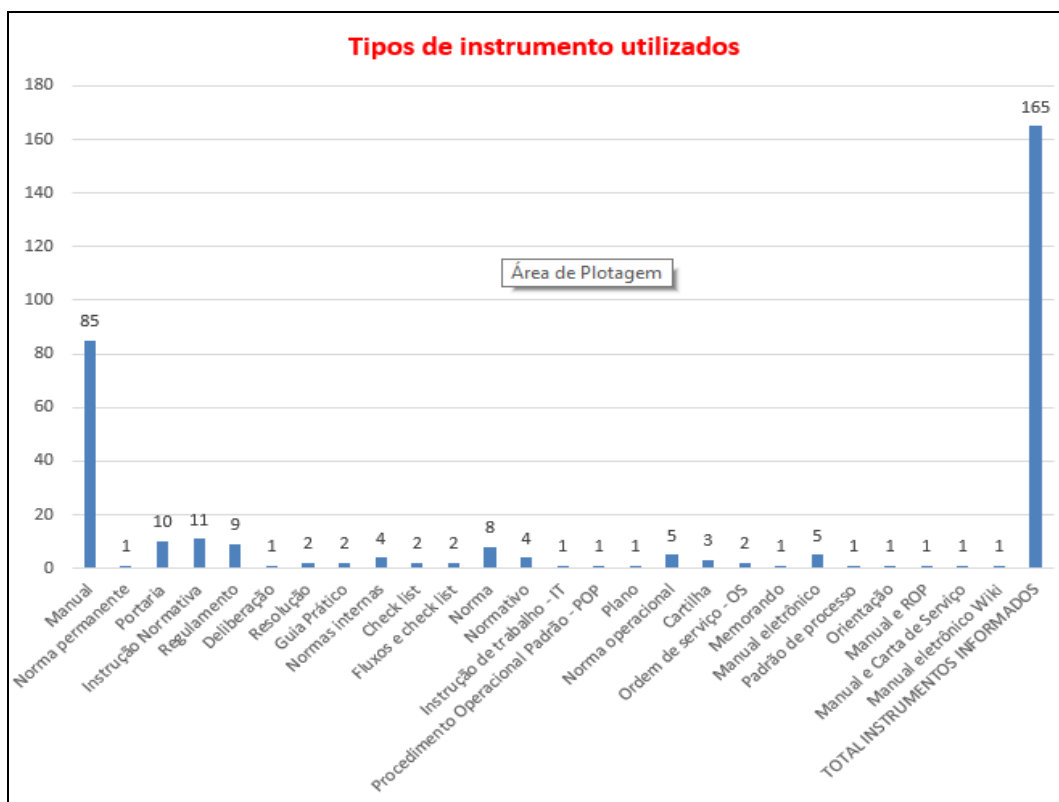
Para a análise dos documentos recebidos, foi necessária a segregação de alguns itens, pois a informação poderia estar disposta de diversas formas. É como dizer que em determinado assunto, ao analisar, por exemplo, três determinados temas tratados no manual, o primeiro manual possuísse de forma pormenorizada o rito para os tipos de fiscalização completo (inicial, mensal, periódica, de encerramento). O segundo manual teria apenas as definições do que são os tipos de fiscalização e o terceiro manual analisado não trouxesse nenhuma dessas informações. Conforme foi feita a análise dos manuais, outros itens eram acrescentados à planilha para análise. Desses requisitos foram elaboradas as tabelas 21 e 22.

Conforme a figura 15, da análise documental dos 148 órgãos, observou-se que os tipos de documentos encaminhados se apresentaram em diversos formatos e extensão do conteúdo. Muitos foram denominados como manual de fiscalização, porém parte considerável destes não eram direcionados a gestores e fiscais de contratos especificamente, mas se tratavam por exemplo, de um manual de Licitações “e” Contratos sendo que dentro desses manuais o tema específico de gestão e fiscalização foi tratado de forma superficial, com apenas alguns conceitos ou regramentos generalistas, sem descrever as atribuições ou os procedimentos.

Houveram casos de órgãos que enviaram um memorando listando algumas atribuições do fiscal ou gestor ou apenas uma Ordem de Serviço. Outros eram em formato de normativos como portarias, instruções normativas, regulamentos, deliberação, resolução, orientação normativa. Alguns foram estabelecidos em formato de cartilhas, guias, Plano.

Na estrutura dos manuais de instruções é previsto a parte pré textual, textual e pós textual com seus anexos, porém parcela considerável enviou somente a parte pós textual com *checklist*, mapas de processos ou modelos de formulários. Não havia a parte textual com a discriminação das responsabilidades, atores no processo, diretrizes.

Parte dos manuais traziam alguns modelos de formulários. Outros traziam uma lista extensa de formulários. Destes, alguns possuíam a forma de preenchimento, outros não.



**Figura 15.** Tipos de instrumentos utilizados para orientar fiscais e gestores de contratos.

**Fonte:** Dados da pesquisa - Elaborado pela autora (2019).

Da análise dos documentos das 148 instituições, da tabela 21 quanto a aderência do documento à norma que rege o tema fiscalização e gestão de contratos – IN SEGES nº 05/2017, pode-se constatar o seguinte:

Para o item 1 da tabela 21 da lista de verificação, 62,84% dos órgãos atenderam o requisito – ou seja, estabeleceram a legislação aplicável. A previsão da legislação facilita a consulta e aprofundamento na matéria por parte dos fiscais e gestores.

Em relação a determinação das atribuições, itens 2 a 8 da tabela 21, apenas 45 dos documentos estavam atualizados conforme a IN SEGES nº 05/2017 conforme item 26 da lista de verificação. Sendo assim, as inovações dessa IN quanto a diferenciação dos atores de fiscalização (tipos de fiscais e gestor de contrato) não foi observado na maioria dos

materiais analisados, sendo muito importante para o futuro fiscal ou gestor identificar quais são suas obrigações e os limites de sua atuação.

Outro quesito importante é o da identificação dos papéis e responsabilidades dos setores que participam do processo dentro da organização (Diretoria/Coordenação de contratos/Setor de pagamentos/Setor Jurídico/Ordenador de despesas entre outros) em sua grande maioria também não foi listada – apenas em 32,43%. Ou foram descritas de forma extremamente superficial. Isso impede uma visão geral do processo e possíveis gargalos no andamento do processo.

Uma outra inovação da IN SEGES nº 05/17 foi considerar o processo ponta a ponta, devendo existir avaliação dos riscos da contratação nas fases de licitação, contratação e execução do contrato, sendo que para o item 17 da tabela 21 somente 7,43% dos documentos analisados trouxeram orientações para tal análise e gestão dos riscos na fase da execução contratual.

Os itens referentes aos ritos para a fiscalização (inicial, mensal e periódica) e por tipo de contratos (pronta entrega, contratos contínuos com ou sem cessão de mão de obra, ou contratos de TI), itens 18,19 e 20 também foram analisados na tabela 21. Importante destacar que dentro desses itens, constam procedimentos de acompanhamento financeiro do contrato e procedimentos para recebimento do objeto, ateste de notas fiscais e procedimento de pagamento que são básicos em qualquer tipo de contratação e que qualquer manual deveria trazer a informação de forma mais completa possível, porém grande parte dos documentos analisados não trouxeram esses procedimentos de forma detalhada separadamente ou nem mencionaram. Outros só descreveram as definições sem detalhar o “como proceder” e os responsáveis por cada ação se tornando informações inócuas.

A lista de verificação também analisou se o documento previu os procedimentos para alterações contratuais e aplicação de sanções (de forma superficial visto que este tema representa um manual específico) sendo que 35,81% dos órgãos possui.

No item 25 da tabela 21 buscou, pela lista de verificação avaliar, se o documento previu as possíveis vedações para a empresa contratada e para a equipe de fiscalização, num total 23,65% dos órgãos atendem esse requisito.

Os itens 32 e 33 da tabela 21 trazem outra inovação da IN SEGES n 05/17 que é o controle do contrato pelo Fato Gerador então nesse item, mesmo os que estavam atualizados para a nova IN, somente dois órgãos trouxeram procedimentos para operacionalizar, sendo estes o Ministério da Fazenda (MF) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

**Tabela 21:** Lista de verificação - aderência à legislação.

ITEM	REQUISITO AVALIADO NOS 148 MANUAIS OU INSTRUMENTOS SUBSTITUTIVOS ANALISADOS QUANTO À ADERÊNCIA À LEGISLAÇÃO	DOS 148, QUANTOS ATENDEM REQUISITO	ATENDEM REQUISITO DOS 148 ANALISADOS
1	Estabeleceu legislação aplicável.	93	62,84%
2	Estabeleceu definições ou glossário.	79	53,38%
3	Estabeleceu conceitos básicos necessários à compreensão da matéria contratos e fiscalização.	35	23,65%
4	Estabeleceu procedimentos para designação de fiscais e gestores.	83	56,08%
5	Determinou responsabilidades dos atores de fiscalização.	95	64,19%
6	Determinou responsabilidades das áreas administrativas.	48	32,43%
7	Estabeleceu atribuições específicas do fiscal técnico.	80	54,05%
8	Estabeleceu atribuições específicas do fiscal administrativo.	51	34,46%
9	Estabeleceu atribuições específicas do fiscal setorial	17	11,49%
10	Estabeleceu atribuições específicas do fiscal público usuário.	11	7,43%
11	Estabeleceu atribuições específicas do gestor de contratos.	83	56,08%
12	Possui <i>checklist</i> de processos.	47	31,76%
13	Possui mapas dos processos.	28	18,92%
14	Possui Procedimento Operacional Padrão – POP.	18	12,16%
15	Possui Instrução de serviços – IT.	5	3,37%
16	Possui modelo de documentos a utilizar.	68	45,95%
17	Possui gestão de riscos para a fase de fiscalização	11	7,43%
18	Possui separação dos procedimentos por tipo de contratação (serviços/compras/obras).	49	33,11%
19	Possui rito dos tipos de fiscalização (inicial/mensal/periódica/encerramento).	53	35,81%
20	NÃO possui rito dos tipos de fiscalização (inicial/mensal/periódica/encerramento) - só definições.	41	27,70%
21	Possui procedimento para alterações contratuais	58	39,19%
22	NÃO possui procedimento para alterações contratuais - só definições.	51	34,45%

ITEM	REQUISITO AVALIADO NOS 148 MANUAIS OU INSTRUMENTOS SUBSTITUTIVOS ANALISADOS QUANTO À ADERÊNCIA À LEGISLAÇÃO	DOS 148, QUANTOS ATENDEM REQUISITO	ATENDEM REQUISITO DOS 148 ANALISADOS
23	Possui procedimento para aplicação de penalidades	53	35,81%
24	NÃO possui procedimento para aplicação de penalidades - Só definições.	18	12,16%
25	Especifica vedações à contratantes/atores de fiscalização.	35	23,65%
26	Está atualizado conforme a IN 05/2017.	45	30,41%
27	Possui descrição dos procedimentos de execução inicial do contrato.	73	49,32%
28	Possui procedimentos de recebimento provisório e definitivo.	63	42,56%
29	Possui procedimentos para atesto.	50	33,78%
30	Possui procedimentos para solicitar pagamento ao fornecedor.	69	46,62%
31	Possui procedimentos para rescisão contratual.	35	23,64%
32	Possui procedimentos para operacionalizar a conta vinculada.	17	11,48%
33	Possui procedimentos para operacionalizar pagamento pelo Fato Gerador.	2	1,35%

**Fonte:** Dados da pesquisa - Elaborado pela autora (2019)

Quanto a análise da estrutura dos documentos recebidos, conforme tabela 22 pode-se constatar o seguinte:

Um item que foi incluído na lista de verificação e que é muito importante é quanto a existência de listagem de Boas Práticas por tipo de contratação visto que os objetos dos contratos podem ser muito variados e exigir um vasto conhecimento por parte do fiscal e gestor do contrato, sendo que 14 órgãos apresentaram sessão específica com listagem de boas práticas para alguns tipos de contratos, mas no geral giravam em torno dos mesmos objetos contratuais, em sua maioria para contratos de limpeza e conservação.

A presente pesquisa pôde revelar que dos 148 normativos analisados, alguns pontos (exceto o tocante à legislação) foram repetidos em diversos manuais, porém sem citar fontes, levando a supor que se tratava de produção daquele órgão, porém os mesmos textos/modelos de formulário/procedimentos constavam em vários manuais de órgãos diferentes.

**Tabela 22:** Lista de verificação - *Design*.

ITEM	REQUISITO AVALIADO NOS 148 MANUAIS OU INSTRUMENTOS SUBSTITUTIVOS ANALISADOS	DOS 148, QUANTOS ATENDEM REQUISITO	ATENDEM REQUISITO DOS 148 ANALISADOS
1	Número de páginas do manual ou instrumento substitutivo mais extenso	117	79,05%
2	Número de páginas dos anexos do manual ou instrumento substitutivo mais extenso	78	52,70%
3	Número de páginas do manual ou instrumento substitutivo mais sucinto	2	1,35%
4	Número de páginas dos anexos do manual ou instrumento substitutivo mais sucinto	1	0,68%
5	Possui formato de edição compartilhada	3	2,03%
6	Possui boas práticas por tipo de contratação	14	9,46%
7	Instrumento apresenta apenas texto	103	69,59%
8	Instrumento apresenta figuras/gráficos	40	27,02%
9	Instrumento possui links dinâmicos	5	3,37%

**Fonte:** Dados da pesquisa - Elaborado pela autora (2019)

Considerando os 148 órgãos que responderam e a análise dos documentos foi possível identificar:

1. Órgãos com ações irrelevantes quanto à instrução de seus fiscais e gestores considerando que há documentos com 2, 7 ou 15 páginas apenas de informações resumidas ao extremo que não agregam conhecimento tampouco favorecem a aprendizagem;
2. Demonstração de falta de planejamento instrucional na elaboração do material considerando a forma de apresentação, o conteúdo incompleto e resumido ao extremo ou prolixo, a forma de linguagem e tecnologia não empregada;
3. Instrumentos que possuíam diferenciais importantes como:
  - Manual eletrônico – Gabinete de Segurança Institucional do Governo Federal (GSI);
  - Manual sistema *Workflow* – Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A;
  - Parte de alterações contratuais detalhada e completa – Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica – Eletrobras (CGTEE);
  - Parte de registro de acompanhamentos de obras detalhado – Comissão Nacional;

- Parte de recebimento provisório e definitivo detalhado – Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT);
  - Listagem de boas práticas completo – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Universidade Federal do Vale de São Francisco (UNIVASF);
  - Histórico de gerenciamento do contrato – Ministério de Ciência e Tecnologia e Inovações (MCTIC);
  - Seção de conceitos completa – Ministério da Fazenda (MF);
  - Manual específico para ateste de notas fiscais – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB);
  - Manual específico de terceirização – Universidade de Brasília (UNB)
  - Lista de indicadores de gestão de contratos – Cia Docas do RJ;
  - Boas práticas na fiscalização de contratos de fornecimento de energia – Comando do Exército (CEX);
  - Mapas de processos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) validados pela SEGES com base na IN 05/2017.
  - Modelo de Plano de Fiscalização – MCTIC
  - Modelo de POP – Ministério da Defesa – Exército e IF Campus Lousiana
4. Órgãos que possuíam em sua estrutura diferenciais importantes como:
- Sistema informatizado específico para gestão de contratos – Sistema SidContratos da Agência Nacional de Petróleo (ANP) e Sistema Conta da AGU;
  - Manual elaborado por consultoria especializada – Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A (NUCLEP) – nesse sentido o NUCLEP demonstra a importância que a instituição considerou para a elaboração do manual;
  - Prevê função gratificada para fiscal de obras – CODEVASF – único órgão que destacou tal necessidade e demonstra a valorização do servidor designado para a função de fiscal;

Além disso foi possível a identificação de:

5. uma estrutura mínima padrão que a maioria dos órgãos utiliza em seus manuais com as informações recorrentes e imprescindíveis;
6. uma estrutura ideal a ser customizada e adotada pelo IFMS conforme descrito na seção 3.2 e figura 26;
7. técnicas e procedimentos que puderam ser customizados para o IFMS conforme proposta de manual;
8. modelos de formulários que puderam ser customizados para o IFMS conforme proposta de manual;
9. Boas práticas que puderam ser customizadas e adotadas para o IFMS conforme proposta de manual.

#### **Ação n. 16 – Best Practices – Melhores práticas**

A partir da aplicação da pesquisa e análise por parte dessa pesquisadora, o repositório de formulários, assim como dos *checklist* e mapas de processos foram consideravelmente ampliados, com fornecimento de uma vasta gama de documentos que foram pré-selecionados e apresentados para validação da comissão para fazer parte do manual.

Do repositório elaborado para o referido manual com base no *benchmarking* interno e externo e estudo da melhor apresentação foi possível selecionar os modelos de documentos num total de 11 listas de verificação, 40 modelos de formulários e 11 mapas de processos conforme tabela 23.

Tabela 23: Documentos gerados após análise de *Benchmarking* externo e *Best Practices*.

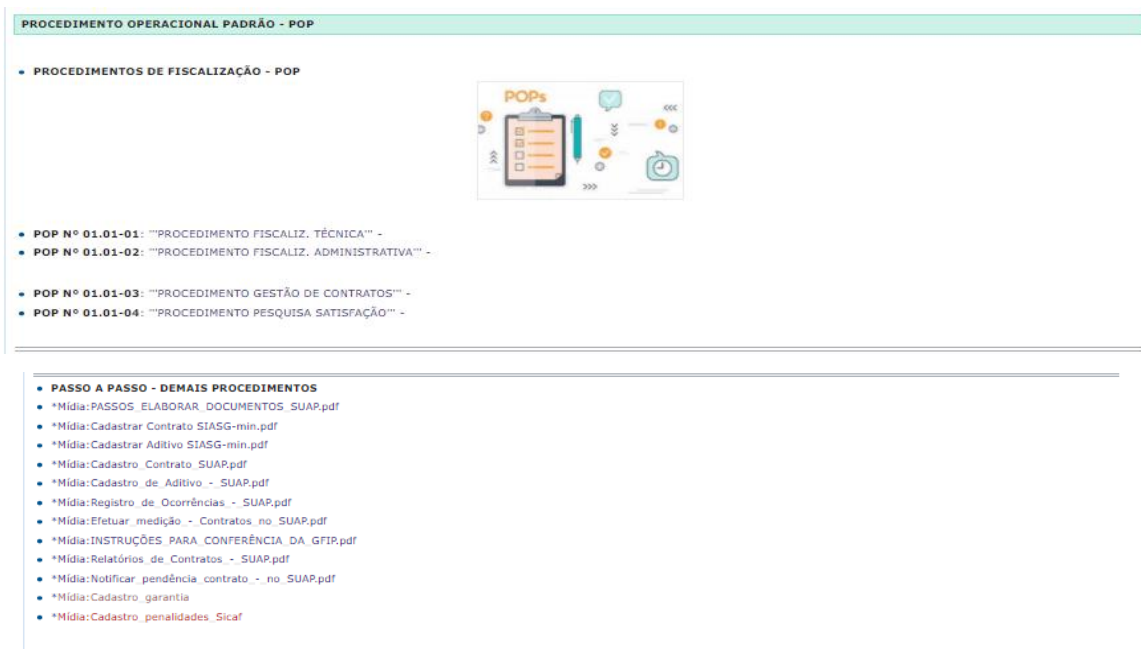
<b>Nº</b>	<b>Lista de verificação (Anexo a)</b>	<b>Formulários (Anexo b)</b>	<b>Mapas de processo (Anexo c)</b>
1	Lista de verificação do contrato pronta entrega ou prestação de serviço para o Fiscal Técnico.	Formulário de indicação de equipe de fiscalização pelo requerente.	Mapa para realizar fiscalização inicial (planejamento) - todos os contratos.
2	Lista de verificação do contrato contínuo sem cessão de mão de obra exclusiva para o Fiscal Técnico.	Modelo de portaria para designação de equipe de fiscalização.	Mapa para realizar fiscalização Técnica - Contratos pronta entrega.
3	Lista de verificação do contrato contínuo com cessão de mão de obra exclusiva por desempenho.	Plano de fiscalização.	Mapa para realizar fiscalização técnica - contratos contínuos sem Cessão MO.
4	Lista de verificação do contrato contínuo com cessão de mão de obra exclusiva.	Minuta do Termo de Cooperação técnica com a Instituição financeira.	Mapa para realizar fiscalização técnica - contratos contínuos com Cessão MO.
5	Lista de verificação de diretrizes iniciais para o fiscal administrativo.	Autorização para assinar conta vinculada.	Mapa para realizar fiscalização administrativa - diretrizes iniciais.

<b>Nº</b>	<b>Lista de verificação (Anexo a)</b>	<b>Formulários (Anexo b)</b>	<b>Mapas de processo (Anexo c)</b>
6	Lista de verificação de contratos comuns por período mensal para o fiscal administrativo.	Modelo de formulário para serviços de limpeza.	Mapa para realizar fiscalização administrativa - inicial, mensal, periódica.
7	Lista de verificação para rescisão de contratos de funcionário terceirizado para o fiscal administrativo.	Mapa riscos fiscalização modelo.	Mapa para realizar gestão contratual
8	Lista de verificação para pagamento de Nota Fiscal sem cessão de MO exclusiva.	Declaração Nepotismo.	Mapa para recebimento do objeto.
9	Lista de verificação para pagamento de Nota Fiscal com cessão MO exclusiva.	Termo de compromisso de Sigilo.	Mapa para solicitar pagamento ao fornecedor.
10	Lista de Verificação para alterações contratuais.	Ofício de boas-vindas.	Mapa para solicitar alteração contratual.
11	Lista de Verificação para o Gestor.	Controle de fornecimento de materiais.	Mapa para aplicação de penalidade.
12		Modelo de planilha de resumo para terceirizados	
13		Ata de reunião inicial e eventual.	
14		Ordem de Serviço para solicitação de fornecimento.	
15		Termo de recebimento provisório.	
16		Termo de recebimento definitivo	
17		Planilha mensal avaliação qualidade elaborado para limpeza conforme Termo de recebimento e_IMR para o Fiscal Técnico.	
18		Formulário de fiscalização de amostragem para o Fiscal Administrativo.	
19		Formulário relatório de ocorrências.	
20		Formulário de glosa.	
21		Formulário de notificação para solicitação de esclarecimentos.	
22		Modelo de pesquisa de satisfação criado no formulário do Google.	
23		Modelo de ateste eletrônico de Nota Fiscal para SUAP	
24		Relatório de circunstancia para o Fiscal Administrativo.	
25		Relatório de circunstanciado para o Fiscal Técnico.	
26		Relatório de circunstância para o Gestor	
27		Formulário de solicitação de substituição de terceirizado.	
28		Memorando de contratos a vencer para o Gestor.	

Nº	Lista de verificação (Anexo a)	Formulários (Anexo b)	Mapas de processo (Anexo c)
29		Formulário de solicitação de prorrogação contrato.	
30		Formulário de solicitação de alteração de valor contratual.	
31		Parecer de prorrogação contratual para o Gestor.	
32		Pedido de informação de disponibilidade recurso orçamentário do aditivo	
33		Relatório de repactuação para o Fiscal Administrativo.	
34		Relatório de repactuação para o Gestor.	
35		Relatório de notícia de irregularidade para o Gestor.	
36		Minuta de ofício relatando indício de irregularidade de recolhimento de FGTS.	
37		Minuta de ofício relatando indício de irregularidade recolhimento de Previdência Social.	
38		Formulário de termo de encerramento do contrato.	
39		Relatório de histórico do Gestor para novas contratações.	
40		Indicador de Gestão de Contratos.	

**Fonte:** Dados da pesquisa - Elaborado pela autora (2019)

Também foi possível selecionar os procedimentos que deveriam ser descritos em formato padrão, que posteriormente mantiveram formato de Instrução de Trabalho (IT) figura 16.



**Figura 16.** Procedimentos descritos no manual.

**Fonte:** Manual do IFMS proposto pela autora.

Inicialmente, o manual escolhido para servir de base foi o da Advocacia Geral da União - AGU do ano de 2013. O documento constava de um total de 29 páginas, com modelos de documentos/formulários propostos em 18 anexos na estrutura do Sumário. Todavia após levantamento de *benchmarking* externo identificou-se que o órgão havia lançado nova edição em outubro de 2018 já atualizado conforme a IN SEGES nº 05/2017 e por ser o orientador dos órgãos vinculados ao Sistema de Serviços Gerais (SISG) da qual o IFMS faz parte, optou-se por utilizar como base conforme figuras 17 e 18.

Também se utilizou dos mapas de processos do INEP visto que foram validados pela SEGES. Sendo assim, os mapas referentes a Fiscalização técnica, fiscalização administrativa inicial e mensal, gestão de contratos, solicitar pagamento ao fornecedor, solicitar alterações contratuais, monitorar satisfação do público usuário foram adequados à estrutura do IFMS.

ANEXO



**Manual de Fiscalização  
Abril 2018**

Manual de Fiscalização de Contratos

SUMÁRIO

**Manual de Fiscalização de Contratos da AGU**

APRESENTAÇÃO .....	3
SUMÁRIO .....	4
CAPÍTULO I .....	6
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES .....	6
Legislação .....	6
Perfil de Atuação .....	6
Regras Gerais para as Designações .....	7
CAPÍTULO II .....	8
DAS COMPETÊNCIAS .....	8
Fiscal Administrativo .....	8
Fiscal Técnico .....	8
Fiscal Setorial .....	10
Público Usuário .....	11
Fiscal Requisitante .....	11
Gestor do Contrato .....	11
Área de Orçamento e Finanças .....	12
Área de Gerenciamento de Contratos .....	13
Ordenador de Despesas .....	14
Diretoria de Tecnologia da Informação .....	14
Das Verificações .....	14
CAPÍTULO III .....	18
DA FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS .....	18
Da Reunião Inicial .....	18
Do Acompanhamento da Execução .....	18
Do Processo de Pagamento .....	17
Do Processo de Rescisão .....	17
Do Processo de Aplicação de Sanções .....	18
Dos Contratos para a Defesa em Foro Estrangeiro .....	18
CAPÍTULO IV .....	19
DO SISTEMA CONTA .....	19
CAPÍTULO V .....	20
DO SISTEMA SAPIENS .....	20
CAPÍTULO VI .....	20
CONSIDERAÇÕES GERAIS .....	20
ANEXO I .....	21

4

**Figura 17.** Manual da AGU – 2018 – utilizado como referencial.  
Fonte: www.agu.com.br

Manual de Fiscalização de Contratos

MODELOS DE PORTARIAS .....	21
Portaria de Designação de Gestor e Fiscais – Contratos Comuns .....	21
Portaria de Designação de Gestor e Fiscais – Contratos de TI .....	22
ANEXO II .....	23
MODELOS DE LISTAS DE VERIFICAÇÃO (CHECKLISTS) .....	23
Lista de Verificação do Fiscal Técnico .....	23
Lista de Verificação do Fiscal Administrativo .....	24
Fiscal Administrativo - Diretrizes .....	24
Fiscal Administrativo - Contratos Comuns .....	26
Fiscal Administrativo - Contratos de TI .....	29
Lista de Verificação do Fiscal Requisitante .....	30
Lista de Verificação do Gestor do Contrato .....	31
ANEXO III .....	32
MODELOS DE RELATÓRIOS .....	32
Relatório de Fiscalização Setorial .....	32
Relatório de Fiscalização Técnica .....	33
Relatório de Fiscalização Administrativa .....	34
Relatório do Gestor do Contrato .....	35
Relatório com Justificativa para Prorrogação Contratual .....	36
ANEXO IV .....	37
MODELOS DE E-MAILS PARA O SISTEMA CONTA .....	37
Informação sobre Inclusão, Exclusão ou Alteração dos Responsáveis pelo Contrato .....	37
Relação dos Contratos a Vencer em 180, 150, 120, 90 e 60 dias .....	38
Relação dos Contratos sob sua Responsabilidade .....	39
Notificação de Ocorrência .....	40
ANEXO V .....	41
ORIENTAÇÕES PARA O CADASTRO DE PROCESSOS DE PAGAMENTOS NO SISTEMA SAPIENS .....	41
Processo de Pagamento Único Anual .....	41
Processo de Pagamento Individual ou Mensal .....	41
ANEXO VI .....	42
Modelo Termo de Compromisso e Manutenção de Sigilo .....	42
ANEXO VII .....	43
Modelo de Declaração de Nepotismo .....	43

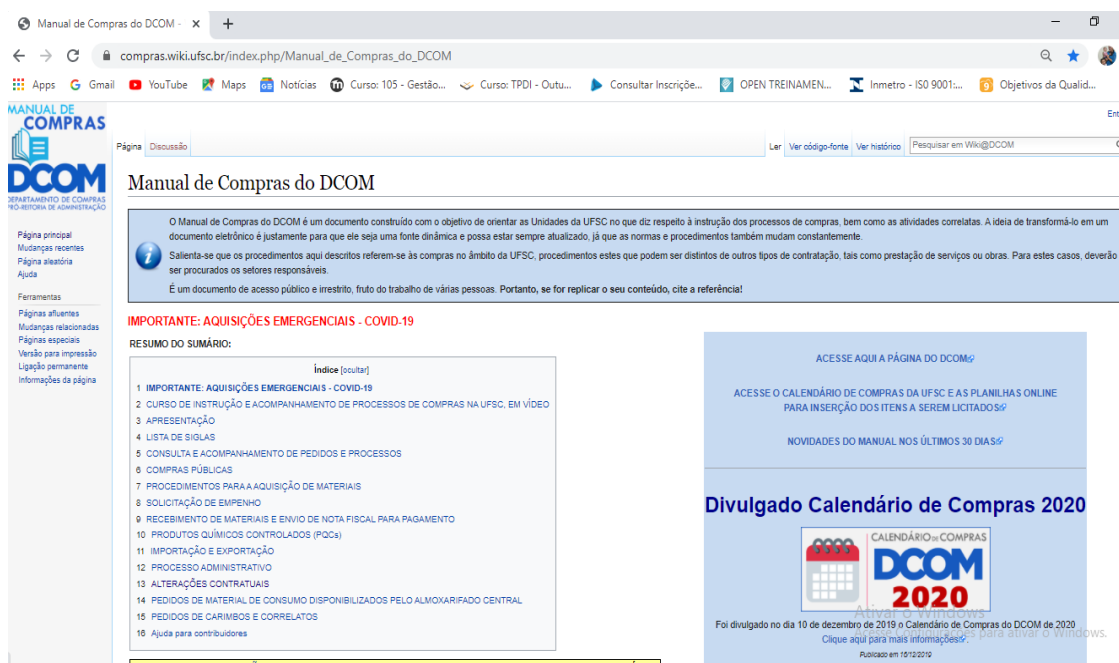
5

**Figura 18.** Continuação do Manual da AGU – 2018 – utilizado como referencial.  
Fonte: www.agu.com.br .

Em relação ao formato da solução de aprendizagem, a partir da pesquisa na literatura, considerando as possíveis tecnologias inovativas que contribuíssem para um material instrucional dinâmico, eletrônico, editável em tempo real e de forma colaborativa, optou-se por utilizar o formato eletrônico *Wiki*.

Dos manuais recebidos e analisados, apenas 01 informou que utilizava formato eletrônico, todavia o *link* estava bloqueado para acesso. Sendo assim, através de buscas identificou-se outros modelos eletrônicos para análise, embora em outros temas. Dos que foram analisados, foram selecionados dois para servir de base para construção do manual do IFMS.

Em termos de possibilidades de conteúdo e inserções inicialmente se analisou o manual de compras (DCOM) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) destacado na figura 19. Neste é possível observar uma grande variedade de conteúdos em formatos diferentes e customizados para o órgão, até com uma aba com vídeos explicativos gravados pelos próprios servidores para elucidar assuntos específicos.

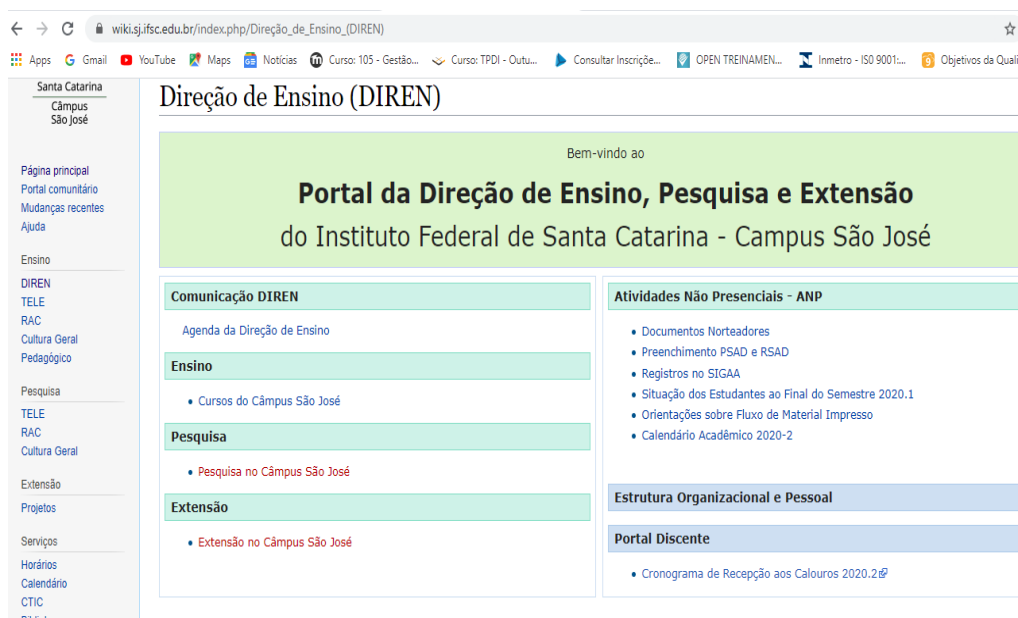


**Figura 19.** Manual de Compras da UFSC – DCOM – Formato Wiki.

**Fonte:** <http://dcom.proad.ufsc.br/>

Deste modelo, pode-se observar que todas as informações se concentravam em uma página apenas. Após análise do código fonte *wiki* não foi possível a alteração em um formato mais dinâmico, em que pudesse navegar sem ser “empurrado” para o final da página ao consultar os itens do manual.

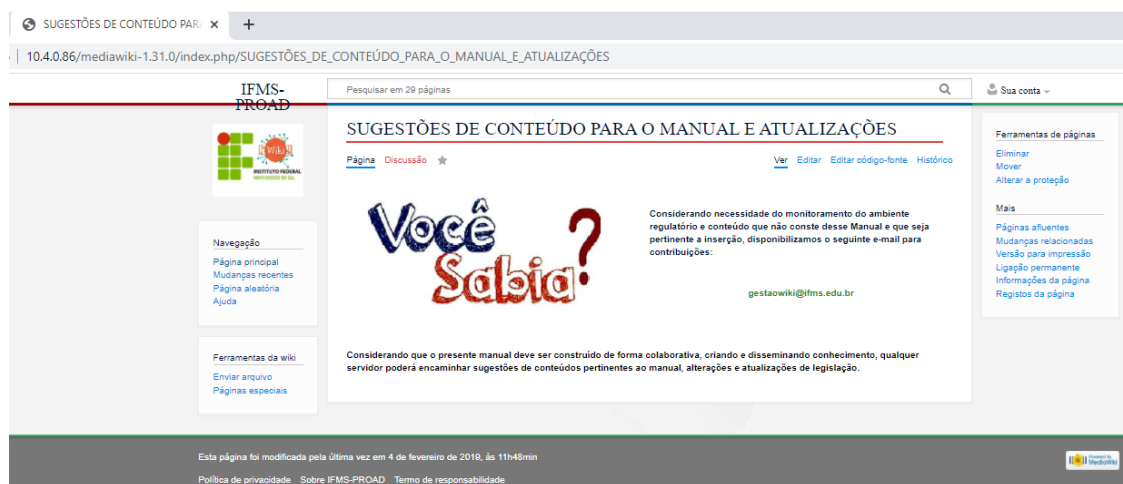
Sendo assim após mais pesquisas foi identificado outro modelo *wiki* construído em uma tabela dividida em colunas que comportam uma quantidade maior e distinta de informações na tela principal sem necessitar acessar a rolagem da tela. Esta solução pareceu mais adequada. Desta página, fora copiado o código fonte e adequado a estrutura do manual que será explicada em tópico específico. Na figura 20 consta o modelo que foi customizado em formato de tabela.



**Figura 20.** Wiki do IFSC - modelo em tabela utilizado.

**Fonte:** [https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/index.php/P%C3%A1gina\\_principal](https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/index.php/P%C3%A1gina_principal)

Com a solução tecnológica foi possível agregar uma quantidade de ferramentas que auxiliam no compartilhamento de informações. Sendo assim os aprendizes poderão encaminhar suas contribuições via e-mail através de uma aba criada no manual ou fóruns conforme figura 21. O conhecimento quanto mais compartilhado melhor e os servidores responsáveis pela revisão farão a seleção daquilo que deverá compor o manual, o que deve ou não ser revisto e alterado, baseado em padrões pré-definidos durante o planejamento.

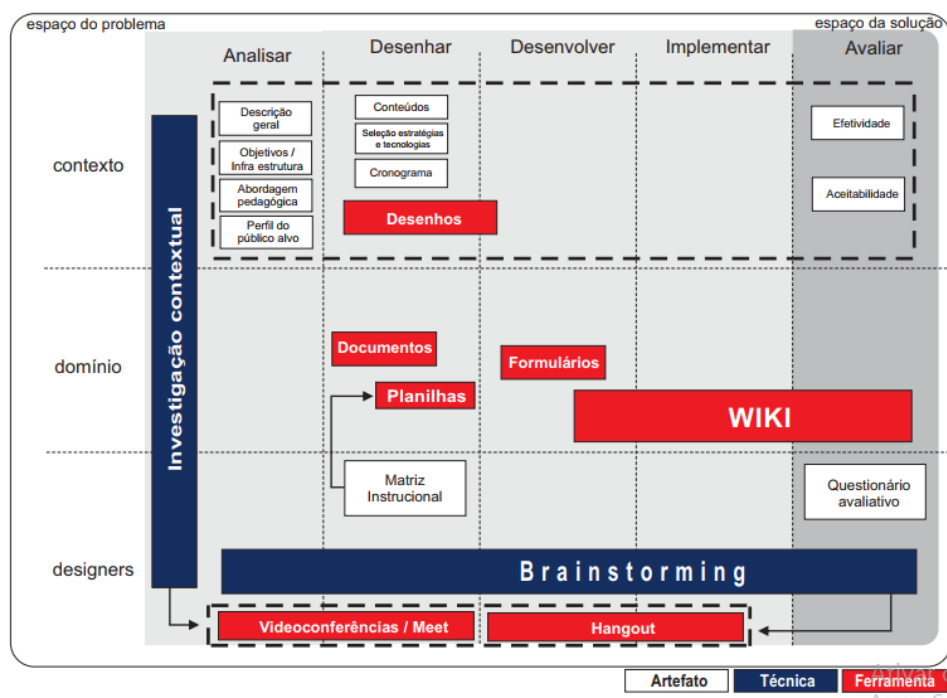


**Figura 21.** Aba do manual para sugestão dos usuários – modelo para o Manual do IFMS.  
**Fonte:** Manual do IFMS proposto pela autora.

Também há telas para FAQ, avisos, vídeos e inserir a opção de *Help desk* para serviços e listagem de boas práticas, o que facilitará o serviço do fiscal técnico. Além de possibilidade de edição online e compartilhada pelos membros da comissão de revisão e como melhoria a opção de agregar uma aba para criar um ambiente virtual de aprendizagem *Moodle* - AVA (em construção) em que seria concentrado ações de capacitação para os servidores.

### **Ação n. 17 – Avaliar o Estudo do DI**

Baseado nas etapas anteriores - **ação 14** - para definir os requisitos do instrumento de aprendizagem quanto a necessidades de estrutura física e lógica e **ação 16** com seleção das melhores práticas, finalizando a análise quanto ao estudo do DI e possíveis adequações com revisão e atualização da matriz instrucional incluindo a solução escolhida para a aprendizagem – no caso – um manual em formato eletrônico *Wiki* conforme figura 22.



**Figura 22.** Framework atualizado.

Fonte: Elaborado pela autora.

### **Ação n. 18 – Aplicação de mapa para adequação do conteúdo e anexos para a ferramenta instrucional**

Nessa ação o conteúdo até então selecionado deve ser adequado conforme critérios estabelecidos pelo órgão quanto a identidade visual e padrões de comunicação. No caso do IFMS, baseado em documento elaborado pela Assessoria de Comunicação (ASCOM), os documentos institucionais basicamente seguem a seguinte formatação:

- Fonte: Calibri
- Tamanho da fonte: 12
- Parágrafos: numerados
- Texto: justificado
- Espaçamento entrelinhas: simples
- Entre parágrafos: 6pt
- Assunto: em negrito
- Primeira letra: em maiúscula
- Recuo deslocado esquerda: 3cm
- Recuo deslocado direita: 2cm

Todavia, quando se define pela adoção de meios tecnológicos específicos pode não ser possível atender tais orientações quanto às formatações ou normas ABNT por exemplo. Foi o que aconteceu na proposta do presente manual, visto que o formato

escolhido foi o formato eletrônico – e este utiliza linguagem que não permite atender formatações tipo ABNT pois se utiliza de linguagem específica *Wiki*.

### **Ação n. 19 – Elaborar a tabela de requisitos para estudo do DI e encaminhamento às áreas respectivas para solução de infraestrutura e de TI**

Aqui nesta ação foi definido também o que comporia o manual no tocante aos procedimentos. Considerando as poucas diferenças entre Procedimento Operacional Padrão (POP) ou Instrução de Trabalho (IT), optou-se por manter o formato de IT pois é o que o IFMS já utiliza.

A tabela de requisitos que o manual deveria atender foi criada com base no manual que foi utilizado como referencial – Manual da AGU do ano de 2018 e na análise da estrutura/*design* e *layout* dos manuais pelo *benchmarking*.

Na tabela 24 foram definidos os requisitos iniciais para serem repassados ao servidor da área de TI do campus Corumbá contendo o que se esperava para o manual:

**Tabela 24: Requisitos da Tecnologia da Informação.**

<b>REQUISITOS SOLICITADOS</b>
Ser um software livre.
Ser um software social colaborativo e dentro dele um sistema de gerenciamento de cursos de extensão/treinamento.
Estruturado em formato de tabela com 02 colunas e subcolunas dentro dessas 02 colunas.
Permitir edição em uma linguagem simples e intuitiva.
Permitir incluir links de legislação, outras páginas e vídeos.
Permitir inserir imagens em formatos JPEG e PNG.

**Fonte:** Adaptado pela autora (2019)

### **Ação n. 20 – Análise de solução de TI**

Nesta ação considerando que na constituição da comissão não foi levado em consideração o estudo do DI, não foi previsto servidor da área de TI, foi necessário solicitar o apoio de dois servidores da área de TI do campus Corumbá – servidores Marcelo Fernandes e Paulo Ribeiro.

Estes adequaram a tabela de requisitos anteriormente fornecida conforme as possibilidades para a solução de tecnologia educacional desmembrando em requisitos funcionais e requisitos não funcionais conforme tabela 25.

**Tabela 25: Requisitos Funcionais e Não Funcionais**

ITEM	FUNCIONAL	NOME	DESCRIÇÃO
RF1	SIM	<i>Layout</i> estruturado em tabelas.	Estruturado em formato de tabela com 02 colunas principais e subcolunas dentro dessas 2 colunas.
RNF 1	NÃO	<i>Software</i> social colaborativo e livre.	É importante que o software não represente custos à administração.
RNF 2	NÃO	Sistema à parte que sirva como gerenciador para cursos de extensão/treinamento.	Esse sistema será incluso dentro do software social como complemento.
RNF 3	NÃO	Permitir edição em uma linguagem simples e intuitiva.	É importante a maior possibilidade de mídias possíveis.
RNF 4	NÃO	Permitir incluir links de legislação, outras páginas e vídeos.	Capacidade de incluir e rodar os arquivos dentro dos <i>softwares</i> .
RNF 5	NÃO	Permitir inserir imagens em formatos Jpeg e PNG.	É importante a maior possibilidade de mídias possíveis e capacidade de rodar os arquivos dentro do software.
RNF 6	NÃO	Permitir incluir documentos em formatos PDF, DOC, DOCX e Planilhas.	Possibilidade de utilização de principais formatos de documentos.

**Fonte:** Adaptado pela autora (2019)

Da análise do *Benchmarking* externo identificou-se as seguintes soluções de tecnologia educacionais acessórias:

- Manual em formato eletrônico – software livre - social colaborativo Web 2.0 escolhido foi o *Wiki*. A pesquisadora informou que o primeiro contato com o tipo de manual eletrônico foi identificado no site da UFSC. A partir deste após pesquisa identificou-se outras opções de uso para *Wikis* e identificou-se um modelo de página construído em tabelas que se mostrou o ideal para o formato que queria que o manual tivesse. Por esse formato seria possível a melhor construção, monitoramento e revisão em tempo real online do manual. Também evita custos de impressão e prima pela gestão sem papel e soluções sustentáveis.
- Dentre as opções de *software* livres *wikis* optou-se pelo *software mediawiki* utilizado pela maior enciclopédia digital – o *Wikipédia*.
- Nesse formato é possível a inclusão de todas as mídias solicitadas, exceto a planilha Excel. A linguagem padrão *Wiki html* é de fácil edição e intuitivo,

todavia optou-se por incluir ao final do manual um tutorial fornecendo informações úteis para os editores/revisores;

- Possibilidade de inclusão de *links* dinâmicos, com a opção de ao acessar um modelo de formulário, em que consta além do modelo de preenchimento, haverá um *link* do formulário que está hospedado no Sistema em uso no órgão, o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) e ao clicar nele, o servidor que lê o manual já será transportado diretamente ao sistema e com acesso de *login/senha*, poderá efetuar a edição diretamente nesse sistema SUAP;
- Infográficos interativos com explicação do conteúdo de forma mais ativa;
- Possibilidade de criar um ambiente *Moodle* e inserir ao final do manual pois neste ambiente haverá um espaço para fórum de discussão e armazenamento de conteúdo que pode ser utilizado para treinamento/aprofundamento a ser gerenciado pela gestão de pessoas contribuindo no aperfeiçoamento dos servidores. Também sendo possível utilizar cursos de parceiros ou criação de cursos por meio de mapeamento de competências e banco de talentos dos servidores do IFMS capacitados no tema Gestão e Fiscalização de contratos.
- Os servidores da área de TI do campus foram consultados para escolha da melhor solução de TI, todavia não participaram da criação do manual eletrônico.

### **Ação n. 21 – Produzir e/ou selecionar os documentos necessários para compor o manual**

Baseado na definição do tipo de instrumento, tipo de conteúdo e solução de TI escolhidos nas **ações 18 e 19**, esta ação é a de produção e inserção dos documentos selecionados necessários ao manual.

### **Ação n. 22 – Produção da solução de TI**

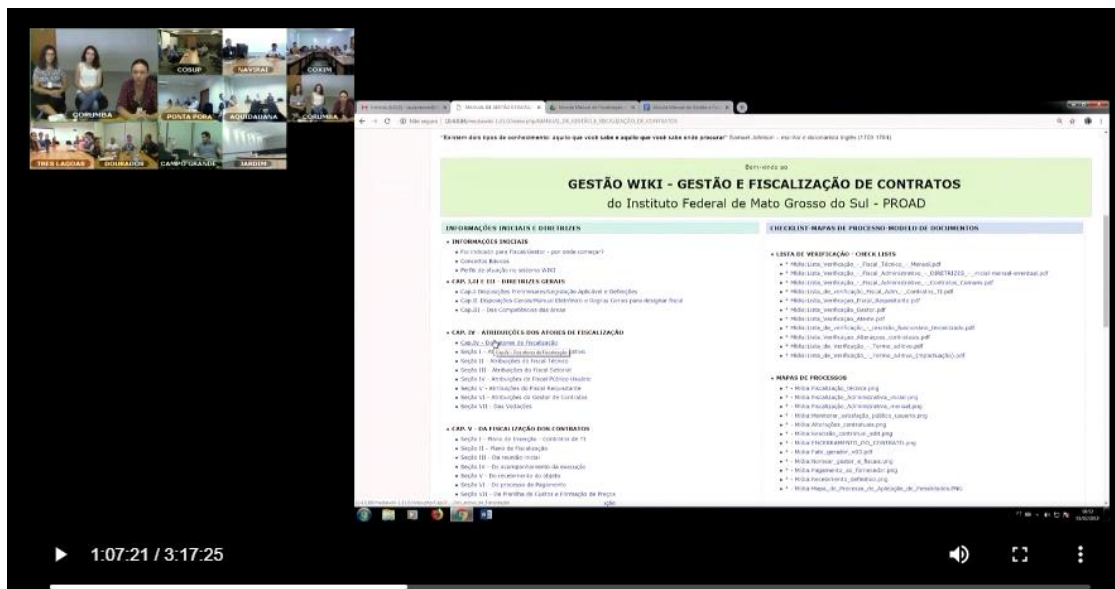
Nesta ação ocorreu a produção do Manual dentro da linguagem de TI escolhida conforme figura 26 com a especificação da estrutura escolhida e demais ações descritas na **seção 3.2**.

## Ação n. 23 – Validação

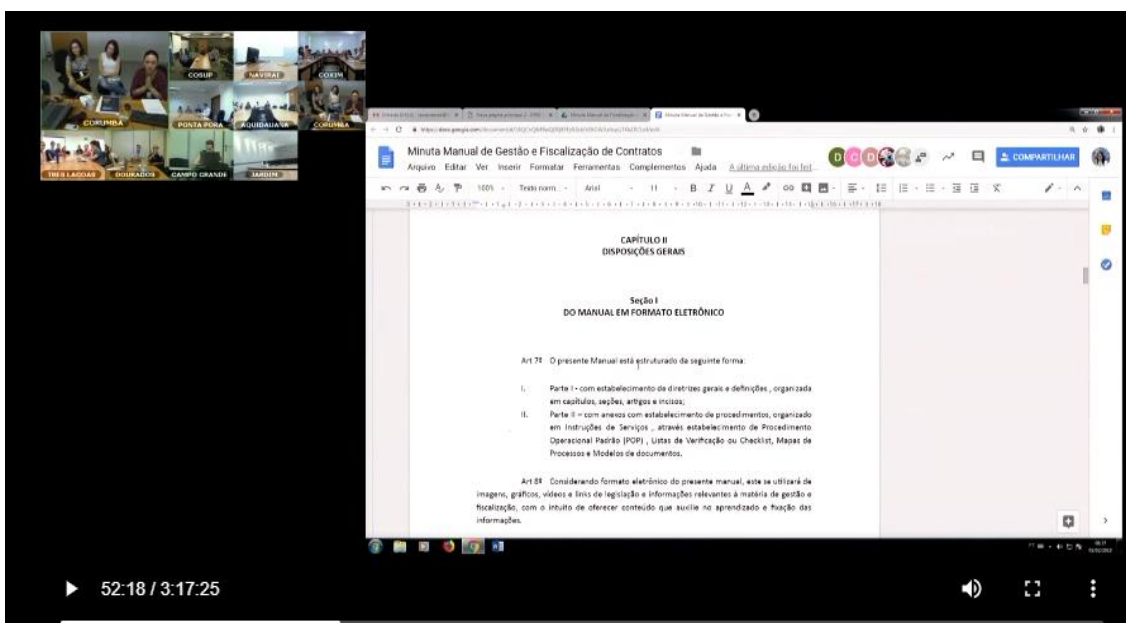
Nesta ação ocorreu a apresentação do manual em 01/02/2019 para os servidores envolvidos juntamente com representante do setor responsável para validação final das normas, dos procedimentos descritos e demais anexos. O manual em seu formato e conteúdo foi validado conforme figura 23, 24 e 25.



**Figura 23.** Apresentação para validação do manual em 01/02/2019.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.



**Figura 24.** Validação do conteúdo do manual.  
**Fonte:** Elaborado pela autora



**Figura 25.** Demonstração para validação do formato eletrônico – Wiki.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Depois dessa ação a minuta do manual foi encaminhada para a área de aprovação.

#### **Ação n. 24 – Aprovação da equipe de trabalho**

Após apresentação e correções necessárias do manual com prazos de abril de 2019, foram entregues relatórios dos trabalhos desenvolvidos pela Comissão de Trabalho e encaminhado para área de gestão do conhecimento para demais trâmites de aprovação.

#### **Ação n. 25 – Aprovação superior**

Considerando a estrutura do IFMS e seus conselhos superiores, após análise da área de Gestão do Conhecimento a próxima fase seria a aprovação pelos Conselhos para posterior entrega do manual para o público usuário. Todavia considerando mudanças na gestão em dezembro/2019, posse de nova Reitora e novo Pró-reitor na Prodi o documento está em análise considerando que a nova gestão alterou fluxos de trabalho. Também fora impactado pela paralisação das atividades presenciais devido a pandemia Covid19 em março de 2020 e as ações terem sofrido drásticas alterações quanto a priorização.

### **Ação n. 26 – Testes de funcionamento no software social**

Foi parcialmente realizada. Para a construção do manual a pesquisadora necessitou de apoio da área de TI do campus Corumbá para implementar a solução de TI escolhida. Durante a apresentação de validação dos pares e da Proad foram demonstrados o sistema e as funcionalidades do manual, que funcionou perfeitamente. O *software* está hospedado no servidor do câmpus Corumbá. Após a validação da área de TI, da Gestão do conhecimento e autoridade superior do órgão – Reitora, este será transferido para o servidor da Reitoria e a partir daí novos testes serão executados.

### **Ação n. 27 – Definição de Comissão permanente para revisão do manual**

Considerando que o manual não está em uso a ação ainda não foi implementada.

O *software wiki* possui funcionalidades como definir o Administrador e editores da página através de *login* e senha, além de “bloquear” edição em páginas e seus conteúdos a não ser que liberado pelo administrador.

A presente ação é a sugestão para a criação de uma comissão que teria a responsabilidade de realizar revisões periodicamente conforme um calendário estabelecido para revisar o manual, mediante emissão de uma portaria.

Os servidores designados para a Comissão de revisão são cadastrados com usuário e senha para terem acesso a todas as funcionalidades do *software* colaborativo e opção de edição da página. Os demais usuários necessitarão apenas do *link* de acesso da página.

### **Ação n. 28 – Treinamento da Comissão permanente de revisão para utilização/edição do software social**

Considerando que o manual não está em uso a ação ainda não foi implementada. Conforme a solução de TI escolhida deverá ocorrer o treinamento daqueles que serão responsáveis por editar e revisar o manual. No caso do manual proposto, embora seja na linguagem *Wiki* que é simples, requer algumas instruções visto que há questões como editar um texto e editar códigos fonte, criar uma página, criar ou editar uma tabela, destacar informações, inserir links, imagens, arquivos, tipos de arquivos possíveis.

Tudo isso requer uma instrução inicial visto que por vezes o simples excluir ou incluir uma (“aspas”) do código pode desconfigurar a página completamente.

Esse momento também será o mais propício para que a equipe indicada defina a melhor forma de trabalho para melhor gerenciar as sugestões de alteração/atualização recebidas dos demais servidores. O treinamento irá contribuir para melhoria contínua da ação, dando maior segurança para a Comissão de revisão.

#### **Ação n. 29 – Divulgação e iniciação de uso pelos setores público alvo**

Considerando que o manual não está em uso a ação ainda não foi implementada.

O *link* do manual criado encontra-se hospedado em servidor interno do campus Corumbá de onde a servidora desenvolveu suas atividades - [http://10.4.0.86/mediawiki-1.31.0/index.php/Nova\\_pagina\\_principal\\_2](http://10.4.0.86/mediawiki-1.31.0/index.php/Nova_pagina_principal_2), todavia será transferido para o servidor da Reitoria assim da definição de onde ele será publicado.

Essa ação deve ser desenvolvida pelas autoridades do órgão para dar a devida importância e credibilidade da ação, com notícias internas e no site institucional, uma vez que a partir de então o manual será o referencial para a Reitoria e todos os 10 campi e deverá ser observado sob pena de responsabilização.

#### **Ação n. 30 – Instrução/treinamento dos usuários para uso do manual eletrônico**

Considerando que o manual não está em uso a ação ainda não foi implementada. Essa ação refere-se ao treinamento dos usuários do manual em todas as suas funcionalidades e demonstração do seu conteúdo.

#### **Ação nº 31 – Acompanhamento de uso**

Considerando que o manual não está em uso a ação ainda não foi implementada. Conforme a etapa 12 e o acompanhamento de contribuições do público usuário do manual através do canal de comunicação escolhido, a comissão nomeada atualizará a lista de verificação a cada nova sugestão recebida pelo canal escolhido e também de acordo com uma tabela de temporalidade definida para revisão do manual e seus anexos.

Para o manual proposto foi criado e divulgado um e-mail que será gerenciado pela Comissão de Revisão Permanente e a partir deste será possível que qualquer servidor possa contribuir para a melhoria do manual, seja com atualizações da legislação, com sugestão de novos procedimentos e modelos de formulários, melhoria do formato de apresentação, *links*, gráficos, vídeos e novas soluções de TI.

### **Ação n. 32 – Atualização do manual conforme necessidade**

Com a proposta de criação de uma comissão de revisão específica e com a possibilidade de receber sugestões de melhoria pela interação dos que utilizam diariamente o manual, será possível identificar de forma tempestiva alterações necessárias para melhoria do manual.

A construção e alteração do manual de forma colaborativa também ajudará visto que as alterações poderão ser feitas por mais de uma pessoa definida para tal e em tempo real, após cada alteração, o manual online já estará atualizado para acesso de qualquer servidor na plataforma. Sem necessidade de impressões e novas reimpressões a cada nova atualização, reduzindo assim os custos do órgão e desperdícios. Possibilitando também o crescimento do órgão a partir da consciência ecológica, facilidade no acesso e a interação no uso e atualizações.

Para o presente processo, visto que a proposta do manual está em avaliação pela Gestão atual, essa ação será implementada ainda.

## **3.2 Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos para o IFMS**

Como já referido, para construção do manual do IFMS utilizou-se como base o manual da AGU que foi atualizado em setembro de 2018, os mapas de processo do INEP aprovados pelo Ministério do Planejamento além de vários outros órgãos e realizou-se a análise e aplicação do roteiro proposto conforme descrito na seção 3.1. Dessa análise foi estabelecida a estrutura do manual considerando o arcabouço de informações que são necessárias para um manual de instruções no tema gestão e fiscalização de contratos.

Através de pesquisa foi identificada a opção de formato eletrônico e sendo assim o referido manual está formatado em linguagem *Wiki* através da utilização de *software*

*Mediawiki*, *software* livre e gratuito. Optou-se por um formato que permitisse “papel zero” visto consciência ecológica, agilidade na edição – forma eletrônica compartilhada – e que fosse em tempo real para que o público usuário tenha acesso a versão mais atualizada do manual online, com um histórico de atualizações no início da página.

A opção pelo *Mediawiki* se deu visto que através da análise da literatura identificou-se que os 02 melhores *softwares wiki* são, em 1º lugar – o *mediawiki* – utilizado pelo *Wikipédia* e em 2º lugar o *TikiWiki*. O *mediawiki* possui uma opção de linguagem mais básica e a extensão *EditorWiki* não foi possível aprender a utilizar no tempo proposto para desenvolver o manual. O *TikiWiki* também não foi possível aprender a utilizá-lo, porém parece ter uma apresentação e customização mais amigável, sendo necessário que profissionais da área de informática analisem e escolham a melhor opção para versões futuras do manual.

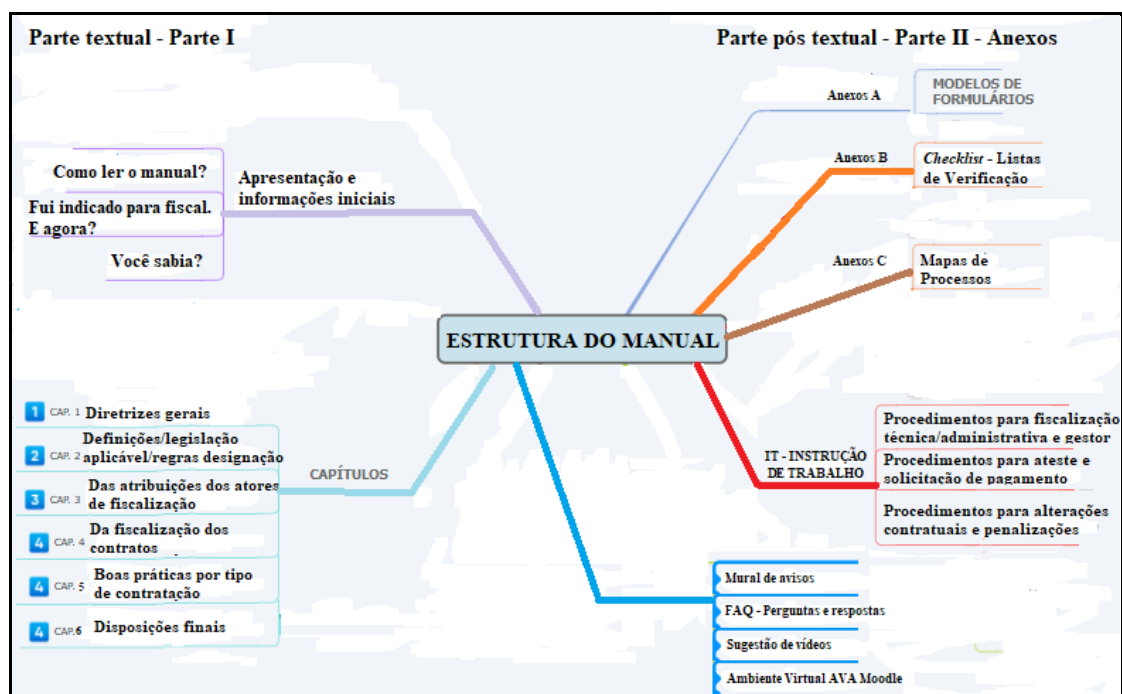
O manual a princípio foi baseado no código fonte dos portais de Compras da UFSC e do IFSC, porém após a criação inicial e as muitas alterações posteriores, este já está com código fonte quase que em sua totalidade customizado para o IFMS, conforme necessidades identificadas. A solução de tecnologia proposta contribui fortemente quanto a possibilidade de troca de conhecimentos entre Reitoria e todos os campi visto que por ser eletrônico, há uma possibilidade de facilitar a socialização do conteúdo e acesso, além de possibilidade de envio de conteúdo que possa ser inserido no manual por qualquer servidor por meio de *e-mail*.

Quanto ao conteúdo, das análises e aplicação do roteiro, chegou-se ao estabelecimento de uma estrutura contendo: normas aplicáveis, atribuições de todos os atores de fiscalização e das áreas administrativas, estabelecimento dos procedimentos por tipo de fiscal/gestor, estabelecimento de procedimentos chave, criação do Plano de fiscalização, procedimentos para reunião inicial, para o acompanhamento da execução, o recebimento do objeto, o processo do pagamento, agregando informações quanto a planilha de formação de preços para serviços com cessão de mão de obra contínua, gestão de riscos na fase da fiscalização, a vigência e alterações contratuais, os controles interno (conta vinculada e fato gerador) e pontos relevantes quanto à sanções, considerando que há uma subcomissão específica para elaboração do manual referente a sanções.

O manual possui uma estrutura rígida - com o estabelecimento de diretrizes gerais e específicas da matéria e definição das atribuições. E outra parte flexível, de

responsabilidade da área que detém o conhecimento da matéria – no caso a Proad - através da delegação à uma Comissão Permanente de Revisão que seria designada por portaria e teria autonomia para revisão de procedimentos, estabelecimento de melhores rotinas de trabalhos e modelos de documentos a serem utilizados. Complementar a essa parte flexível, foi desenvolvida também uma aba no manual eletrônico onde constam as boas práticas por tipo de objeto de contratação.

Essa estrutura está apresentada sinteticamente na figura 26.

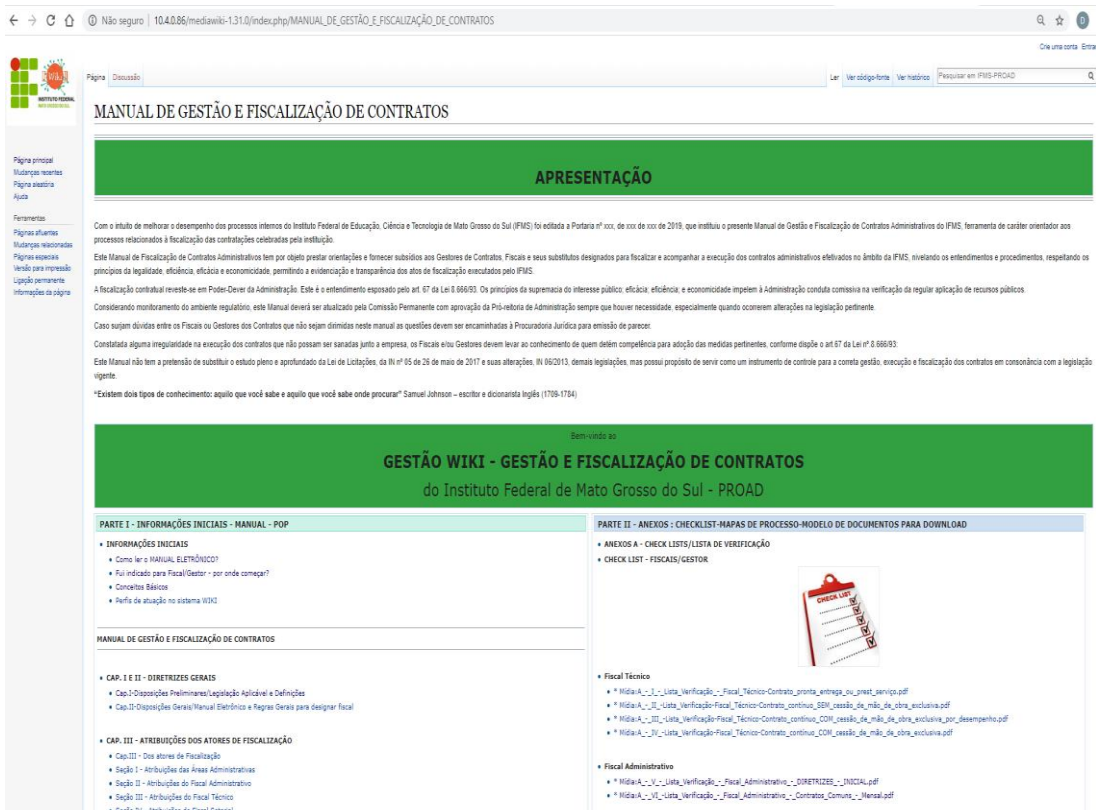


**Figura 26.** Estrutura do manual proposto ao IFMS.

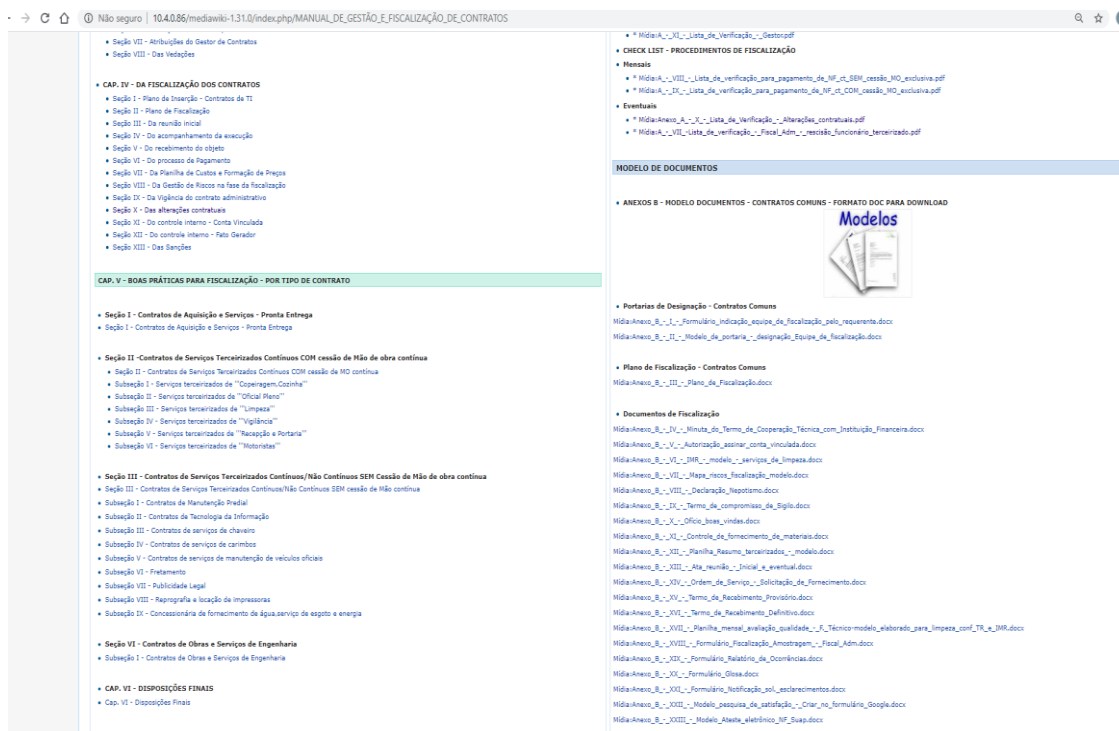
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Foi proposto a padronização da rotina através de Procedimento Operacional Padrão (POP) porém posteriormente foi alterado para Instrução de Serviços (IT), listas de verificação (*checklist*), modelos de documentos - com modelo de preenchimento e formato Word para download. O manual de Gestão e Fiscalização de contratos do IFMS conforme figuras 27, 28 e 29 da tela inicial (dividida em 3 figuras distintas) pode ser acessado pelo *link*:

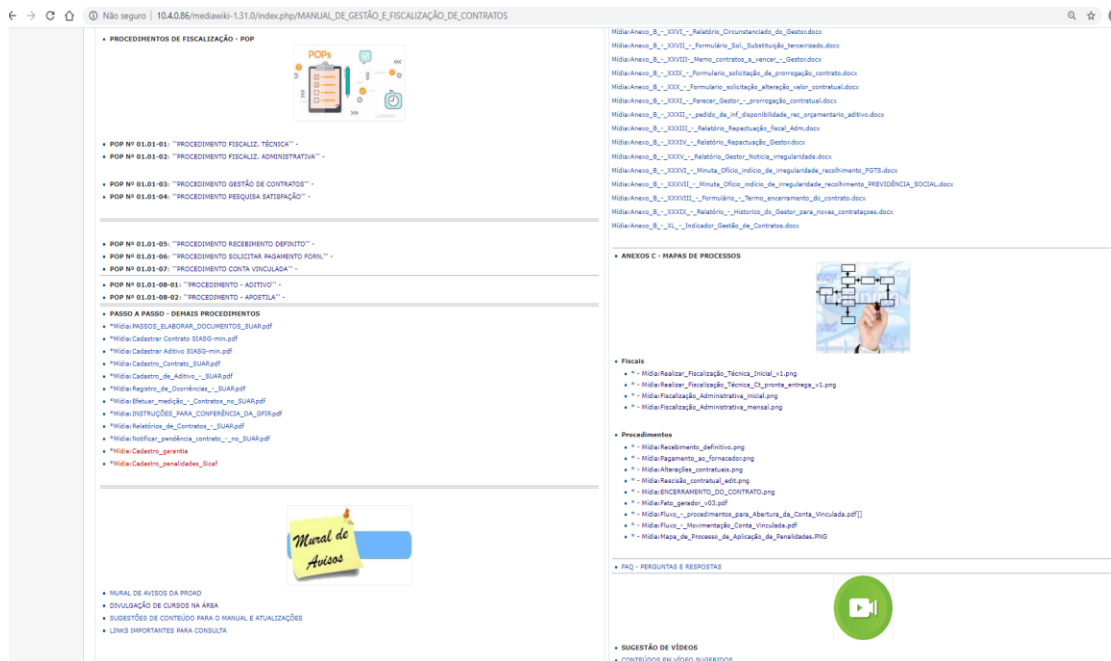
[http://10.4.0.86/mediawiki-1.31.0/index.php/Nova\\_pagina\\_principal\\_2](http://10.4.0.86/mediawiki-1.31.0/index.php/Nova_pagina_principal_2)



**Figura 27.** Capa inicial do manual eletrônico Wiki de Gestão e Fiscalização de contratos - parte 1 de 3.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.



**Figura 28.** Capa inicial do manual eletrônico Wiki de Gestão e Fiscalização de contratos - parte 2 de 3.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.



**Figura 29.** Capa inicial do manual eletrônico Wiki de Gestão e Fiscalização de contratos - parte 3 de 3.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Pelo estudo do DI e adequação do material instrucional ao público alvo, optou-se por filtrar o conteúdo de forma que a informação repassada fosse a necessária para o bom entendimento e que através dos *links* (gatilhos criados) o servidor pudesse optar pelo aprofundamento da matéria conforme seu interesse e seu grau de conhecimento ou desconhecimento da matéria.

O *software* permite auxiliar a navegação (conforme tipo de conhecimento que se busca) e facilitar a assimilação do conteúdo, uma vez que não se trata de um documento estático. Pelos recursos *Multimídia* pode-se utilizar de inserção de *links* de leis, documentos, inserção de documentos em formato pdf e word para visualização ou *download*, além de *links* internos que direcionam de uma forma didática e mais fácil a leitura do conteúdo e *links* de vídeos que auxiliam na apresentação do conteúdo. Além dessas funcionalidades, criou-se uma aba que possui conteúdo para quem nunca atuou na área administrativa e necessita de conhecimentos quanto a conceitos - o que é um contrato, tipos de contratação, entre outros esclarecimentos, a fim de que somente quem necessitar dessas informações fará a leitura dessa aba. O servidor, dependendo do seu grau de conhecimento da matéria, pode acessar o manual para tirar uma dúvida pontual, ou pode analisá-lo de forma mais abrangente do início ao fim conforme figura 30.

Não seguro | 10.40.86/mediawiki-1.31.0/index.php/Conceitos\_Básicos

## CONCEITOS BÁSICOS

**RESUMO DO SUMÁRIO:**

- 1 DOS CONTRATOS
- 2 MECANISMOS DE RECOMPOSIÇÃO
- 3 DAS PRECATORIAIS DA ADMINISTRAÇÃO
- 4 DA TENDÊNCIA
- 5 DOS SERVIÇOS PASSÍVEIS DE EXECUÇÃO INDIRETA
- 6 DA VEDAÇÃO À CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS
- 7 DAS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS
- 8 DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR FORMA CONTRATUAL E NÃO CONTRATUAL
- 9 DOS SERVIÇOS COM REGIME DE DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO-DE-OBRA
- 10 IMPACTOS DA REFORMA TRABALHISTA NOS CONTRATOS DA ADMINISTRAÇÃO

**DOS CONTRATOS**

- **DEFINIÇÃO**

Art. 1.º da Lei 8.666/93, art. 2.º § único, define contrato administrativo:

Art. 1.º

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo o qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particular, em que haja um acordo de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

- **CARACTERÍSTICAS**

Segundo Maria Sylvia Zanella de Pietro (2005) os contratos possuem as seguintes características:

- Presença de administração pública como parte pública;
- Finalidade pública;
- Obediência à forma prescrita em lei;
- Prossimidade legal;
- Natureza do contrato de adesão;
- Natureza objeto pessoal;
- Presença de cláusulas exorbitantes;
- Mutabilidade.

- **FORMALIZAÇÃO**

Conforme artigo 6º da Lei 8.666/93, os contratos e seus adendamentos serão lavrados nas repartições interessadas, as quais mantêm arquivo cronológico de sua execução e registro sistemático do seu estado, salvo se relativos a direitos reais sobre imóveis, que se formalizam lavrado em cartório de notas, de todo juntado-se cópia no processo que lhe deu origem.

- **INSTRUMENTO**

O instrumento do contrato administrativo é elaborado pela Unidade de Compras – Comat, nos Camps e DRUs, na Rectoria, com aprovação prévia de assessoria jurídica.

Qualquer alteração contratual deve ser formalizada por termo, denominado termo de aditamento (termo aditivo ou acréscio), em que o aditamento obedecerá aos mesmos princípios reservados aos termos dos contratos na Unidade de Compras, que deve manter arquivo cronológico e índice sistemático (art. 6º da Lei 8.666/93).

Para fins de formalização (art. 6º, II), devem ser utilizados os modelos de minuta padronizados da Administração Geral da ADU, que se encontram na página eletrônica: <http://www.tsp.gov.br/governamentoinformatico/compras/CTE/TE/TE>, que deverá ser anexado todas as vezes em que se for utilizar um modelo, não devendo ser utilizado documento que o servidor tenha em posse própria, visto que os que se encontram no repositório da ADU sofrem atualizações constantes e o modelo deverá ser sempre o mais atualizado disponível no site da ADU, bem como Cadernos de Logística de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, no que couber.

Quando o órgão não utilizar os modelos da ADU ou cadernos de Logística do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão ou utilizá-los com alterações, deverá apresentar as devidas justificativas, anexando-as aos autos.

INSTRUMENTO	SITUAÇÃO	
	TOMADA DE PREÇOS	
	CONCORRÊNCIA	
OBRIGATÓRIO CONTRATO	DISPENSA E	COMPRAS E SERVIÇOS - R\$ 80.000
	INEXIGIBILIDADE	OBRAS E SERVIÇOS DE ENFERMAGEM - R\$ 100.000
	COMPRAS COM OBRIGAÇÕES FUTURAS	

**Figura 30.** Página explicativa - conceitos básicos sobre contratos e fiscalização/gestão.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Por se utilizar de *links*, o servidor pode identificar facilmente o que quer acessar pois o formato de apresentação é criado de forma sumarizada e aquilo que é de seu interesse está bem visível na página inicial do manual e para acessá-lo basta um clique, sem necessitar “desfolhear” o manual como um todo, tornando o acesso mais eficaz e rápido para encontrar a informação conforme figura 31.

Esse “plus” em sua navegação pelo uso de links direcionam a documentos mais completos sobre determinado assunto, que explicitam de forma mais pormenorizada um procedimento além de links de legislações citadas e imagens/gráficos explicativos, que tornam a solução de aprendizagem mais versátil e completa possível.



**Figura 31.** Exemplo de links para legislação - escolha aleatória de página do manual do IFMS.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

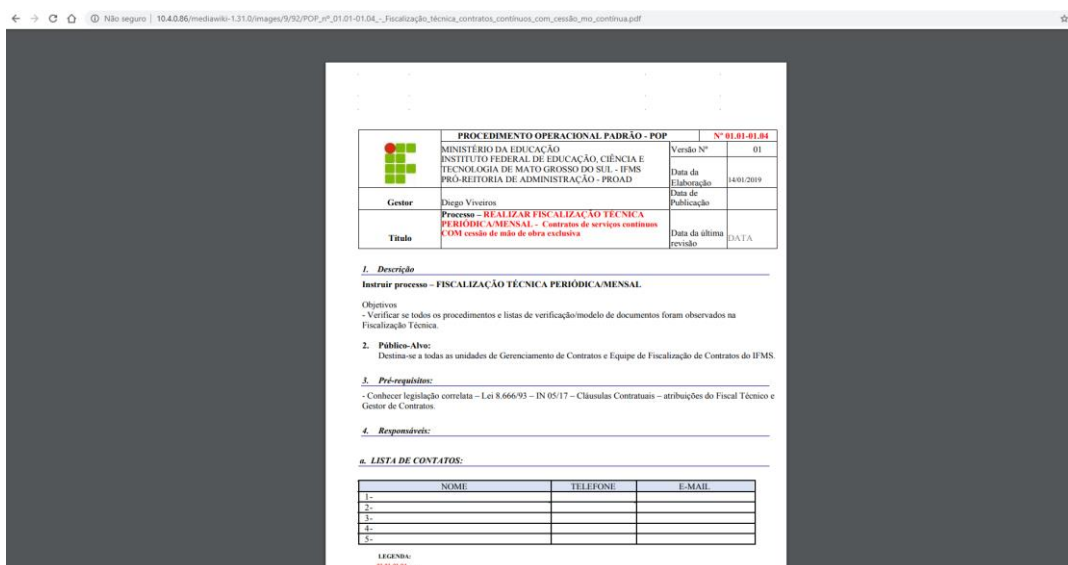
Considerando a andragogia quanto a prontidão para aprender e autonomia do aprendiz, o servidor pode através dos “gatilhos” propostos pelos materiais extras, *links*, imagens, gráficos ou vídeos do material instrucional, complementar a aprendizagem, aprofundar nos assuntos de seu interesse, tendo a “autonomia” para conduzir a sua instrução considerando interesses, grau de conhecimento da matéria e tempo disponível.

Incluí uma aba específica conforme figura 32 para servir de repositório com *links* de diversos vídeos de acesso aberto na internet que podem auxiliar o servidor recém-nomeado para função de fiscal ou gestor no melhor entendimento de suas atribuições ou um determinado tema ou procedimento mais complexo, evitando assim ter de recorrer ainda a ajuda de colegas e permitindo encontrar a resposta para seus questionamentos de forma mais eficaz. Esse repositório será atualizado conforme definido pela comissão permanente para garantir a melhor instrução dos servidores. Isso também contribui sobremaneira para as ações de gestão de pessoas e aprimoramento.

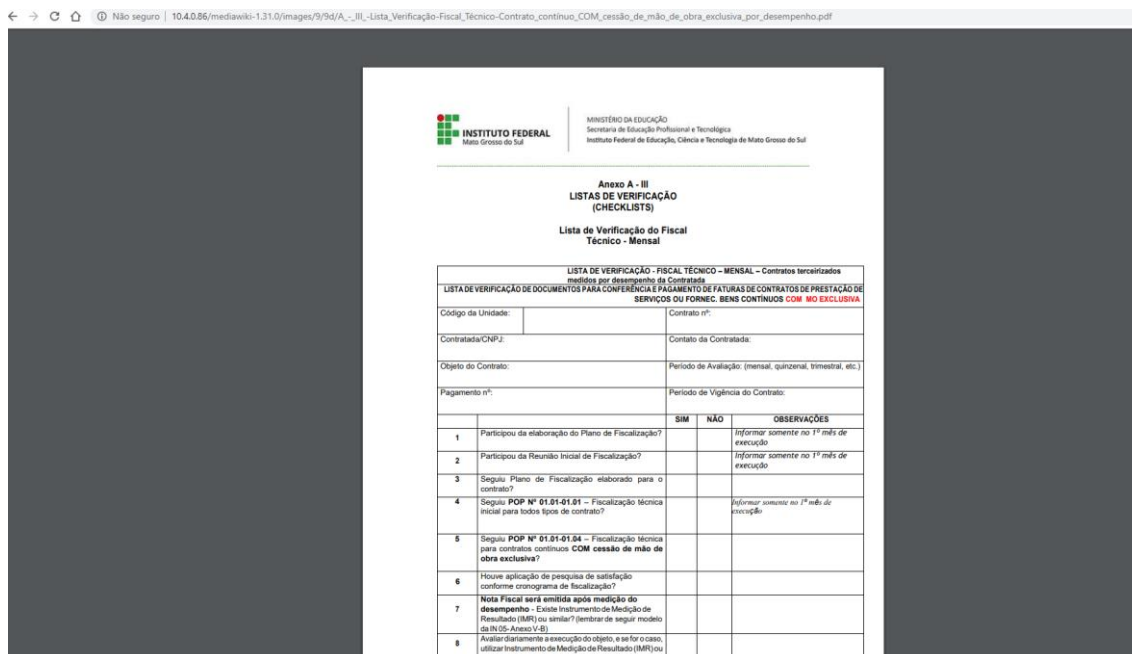


**Figura 32.** Exemplo de links - Link para vídeos instrutivos sobre o tema - escolha aleatória.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Quanto aos modelos de documentos padronizados propostos, conforme figuras 33 e 34, o manual contém o formulário em formato *Word* ou pdf com a explicação de como se deve preencher assim como já se encontra em formato de edição digital no sistema informatizado em uso pelo órgão (no caso do IFMS o SUAP). O servidor aprende como deve ser realizado determinado procedimento e quais formulários necessita preencher e já pode ir diretamente ao formulário por meio de *links* e criar o formulário para anexá-lo ao processo de fiscalização ou pagamento específico diretamente no sistema informatizado em uso - SUAP.



**Figura 33.** Exemplo de anexos - IT - escolha aleatória de anexo em formato PDF.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.



**Figura 34.** Exemplo de anexos - IT - escolha aleatória de anexo em formato PDF.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

O manual em formato eletrônico será acessível para edição apenas do Administrador do sistema e membros da Comissão Permanente de Revisão, sendo disponibilizado na página inicial do SUAP ou no site do IFMS, conforme definido pelos órgãos superiores. Todos os demais servidores terão acesso (intranet ou via internet) apenas para consulta, podendo enviar propostas de alteração/inclusão de conteúdo por e-mail. O e-mail proposto é [gestao.wiki@ifms.edu.br](mailto:gestao.wiki@ifms.edu.br), porém poderá ser alterado pela Proad visto que não foi criado o e-mail sugerido. Também foi criado uma aba no final do manual para avisos da Proad além de ser possível fixar no topo a listagem de todas as alterações ocorridas no Manual nos últimos 30 dias, por exemplo.

Como melhoria para o presente manual acrescenta-se uma aba – Ambiente Virtual Moodle – AVA, para fins de iniciar as atividades de Universidade Corporativa ou Escolas de Governo para o órgão, fomentando iniciativas de capacitação a serem desenvolvidas pelos próprios servidores que possuem *expertise* na área e que podem através do Moodle criar oficinas, palestras, cursos, materiais instrucionais para desenvolvimento profissional dos demais servidores, dentro do tema do manual em questão.



## 4 Conclusão

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários de uma empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto.

Através da sistematização de informações dispersas em manuais é possível a transformação do conhecimento tácito em explícito numa organização, contribuindo assim para o conhecimento organizacional.

Conforme Popper (1981, p.99) um manual começa a justificar-se numa empresa quando, devido ao seu tamanho, os funcionários começam a perder a visão de conjunto, desconhecer as atividades e finalidades dos outros setores, não conseguem mais acompanhar todas as rotinas e começam a ter dúvidas a respeito de sua própria autoridade e responsabilidade.

Justifica-se a elaboração do manual de gestão e fiscalização de contratos devido a relevância e amplitude do tema, a legislação esparsa, as diversas recomendações de órgãos de controle, a melhoria na atuação dos fiscais e gestores e seu contributo para a gestão do conhecimento e gestão de pessoas do órgão.

Para a elaboração do manual de gestão e fiscalização de contratos do IFMS foi constituída uma comissão para condução dos trabalhos quanto à validação considerando a estrutura participativa de suas ações. Baseado no *benchmarking* interno e externo e identificação do conteúdo ideal, foi construído o manual compatibilizando o executado com o roteiro proposto.

Para a seleção do conteúdo foi analisado documentos internos e externos e selecionado as melhores práticas. Para a estrutura optou-se por uma solução instrucional no formato eletrônico *Wiki* considerando a gestão papel zero, custo eficácia, edição compartilhada e atualização *online* no sentido de validação e discussão dos assuntos coletados.

Considerando a lacuna a ser preenchida com a elaboração de um documento de suma importância ao IFMS para a melhoria das ações de fiscalização e correta utilização dos recursos públicos, espera-se que os servidores atingidos possuam a ferramenta adequada para que possam atuar com maior segurança e tranquilidade no

desenvolvimento de suas tarefas, mitigando erros e contribuindo para a qualidade do corpo de servidores do IFMS.

Espera-se que contribua favoravelmente para as ações de gestão do conhecimento do órgão quanto a internalização do conhecimento através de uma solução de aprendizagem elaborada considerando o estudo do DI e que contribua para as ações de gestão de pessoas quanto a subsidiar as ações de treinamento do IFMS.

#### **4.1 Dificuldades encontradas**

A maior dificuldade refere-se ao planejamento instrucional visto que a pesquisadora possui perfil para conteudista quanto ao tema gestão e fiscalização de contratos e não foi identificado na instituição servidor para complementar a equipe como *designer* instrucional e também o *designer* informacional.

Outra grande dificuldade refere-se ao volume de material para análise, considerando que foi necessário analisar vasto material coletado interna e externamente, em que não havia a possibilidade de utilização de *softwares* de análise de conteúdo (Iramuteq, Nvivo, SPSS) pois necessitava avaliar o conteúdo, a estrutura, a forma de linguagem de documentos em formatos PDF, Word e páginas digitalizadas em grande quantidade.

Por fim a falta de aprovação da área de gestão do conhecimento visto que a minuta após validação dos membros da Comissão, fora apresentada para a Pro Reitoria de Administração e pares e foi aprovada, porém devido a alteração da gestão em dezembro/2019 houveram muitas alterações dentro das pró-reitorias e coordenações e o documento ficou sem a necessária validação. Consequentemente ainda não foi implementado. A nova equipe da Prodi retomou os processos de mapeamento e pretende validar o manual após a conclusão destes trabalhos. Outro fator complicador que alterou as rotinas e prioridades dos setores foi a situação de pandemia devido ao Covid19.

#### **4.2 Sugestões de estudos futuros**

O manual foi elaborado de acordo com a experiência da pesquisadora e do grupo de trabalho, além de dados da literatura e pesquisa de *benchmarking* para a escolha do

formato de apresentação e estrutura e delimitação do conteúdo. Houve a pré-validação dos pares e da Proad do IFMS.

No campo dos estudos futuros, quanto a multidisciplinaridade para a criação de materiais instrucionais, sugere-se aprofundamento no tema *design* instrucional e capacitação da equipe para que os materiais elaborados pelo órgão possam ser planejados com auxílio do *Designer* instrucional e *Designer* informacional devidamente capacitados.

Em relação às diversas etapas necessárias para a construção do manual, considerando a necessidade do estudo da rotina, sugere-se estudos no campo do mapeamento executável e possíveis soluções da tecnologia para apoiar as atividades de gestão por processos do órgão.

Por fim, como proposta de melhoria após a implementação do manual está a validação por pares que executam as atividades, utilizando por exemplo, a Técnica de *Delphi*. Por meio do *Delphi* os especialistas, ao longo das diferentes rodadas de questionários, vão apresentando as suas opiniões, vão comparando com as do grupo, vão argumentando e defendendo as suas posições e, ao mesmo tempo, estão abertos a reconsiderar e a alterá-las perante os argumentos de outros colegas ou a tendência geral do grupo. Para ser considerado válido o manual deveria alcançar um percentual superior a 90% de concordância.

A validação poderá ser realizada em duas etapas: a primeira com os que executam as atividades e a segunda com os gestores. Na primeira etapa, uma versão prévia do manual deve ser submetida à avaliação com assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Poderá ser definido como critérios a serem analisados e propostas de modificações em relação ao conteúdo, clareza e linguagem dos tópicos do manual e o formato de apresentação.

Como instrumento a ser utilizado poderá ser utilizado uma escala com três pontos, sendo 1 totalmente inadequado, 2 parcialmente adequado e 3 totalmente adequado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Acórdão nº 1214/2013 – TCU – Plenário – Tribunal de Contas da União. Brasil

Alvarenga Neto, Rivadávia Correa Drummond de. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva.

Araújo, Luís César Gonçalves de. (1983). *Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia*. São Paulo: Atlas.

Araújo, Luís Cesar Gonçalves de. (2007). *Organização, sistemas e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia*. São Paulo. volume 1 – 3ª edição: Atlas.

Argyris, Chris. (1991). *Ensinando pessoas inteligentes a aprender. Gestão do conhecimento/ Harvard Business Review*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. (2000). Rio de Janeiro. 12º reimpressão: Elsevier.

Bogan, Christopher E. (1996). *Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua*. Tradução Miguel Cabrera. São Paulo: Makron Books.

Cavalcanti, C. C. (2015). *Contribuições do design thinking para concepção de interfaces de ambientes virtuais de aprendizagem centradas no ser humano*. Tese (doutorado). São Paulo. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

Chinelato, João Filho. (2004). *O&M Integrado à Informática*. Rio de Janeiro. RJ. 12ª edição: LTC

Coll. C. et all. (2000). *Os conteúdos na reforma*. Porto Alegre: Artmed

Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado.

Correia, Ana Maria Ramalho; Mesquita, Anabela. (2014). *Mestrados & Doutoramentos. Estratégias para a elaboração de trabalhos científicos: o desafio da excelência*. Porto. 2ª edição: Vida Económica.

Costal, Grazielle Cristina Silveira Zerbini; Martins, Roberto Antonio. (2010). *Análise das vantagens da utilização de software wiki para informatização da documentação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001*. São Paulo. XXX

encontro nacional de engenharia de produção – São Carlos SP – Brasil – 12 a 15 de outubro de 2010

Cury, Antônio. (1981). *Organização e métodos: uma perspectiva comportamental*. São Paulo: Atlas

D'Ascenção, L. C. M. (2010) *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: Atlas

Da Silva Neto, Emílio. (2016). Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar. Florianópolis. Tese de doutorado Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Estrela, E. Soares, M.A., & Leitão, M. J. (2006). *Saber escrever uma tese e outros textos*. Lisboa: Leya.

Ferraz, Ana Paula do Carmo Marcheti; Belhot, Renato Vairo. (2010). Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. São Carlos. v. 17, n. 2, p. 421-431: Gest. Prod.

Filatro, Andrea. (2008). *Design Instrucional na prática*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Filatro, Andrea. (2008). *Learning design* como fundamento teórico-prático para o design instrucional. Tese (doutorado). São Paulo. Faculdade de Educação Universidade de São Paulo.

Filatro, Andrea. (2010). *Design Instrucional Contextualizado Educação e tecnologia*. São Paulo. 3ª edição: Senac São Paulo.

Filatro, Andrea; Cavalcanti, Carolina Costa. (2015). Articulação do design instrucional e design thinking para solução de problemas na educação mediada por tecnologias. São Paulo. Anais do CONTECSI USP.

Filatro, Andrea; Cavalcanti, Carolina Costa [et al]. (2019). *DI 4.0: inovação em educação corporativa*. São Paulo: Saraiva Educação.

Frada, J. (2005). *Novo Guia Prático: para pesquisa, elaboração e apresentação de trabalhos científicos e organização de currículos*. Lisboa: Sete Caminhos.

- Garvin, David A. (1993) *Construção da organização que aprende. Gestão do conhecimento/ Harvard Business Review*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. (2000). Rio de Janeiro. 12º reimpressão: Elsevier.
- Guia de boas normas para pequenos negócios – SEBRAE em parceria com a ABNT: Orientações para os desenvolvedores de normas técnicas [recurso eletrônico]. 2014. Associação Brasileira de Normas Técnicas, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Rio de Janeiro: ABNT; Sebrae.
- Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización* do Gobierno del Estado de México. (novembro de 2008). Enriquez Xalapa. México. Editora de Governo do Estado de Veracruz.
- Guia Técnica para la elaboracion de Manuales de organizacion.* (2016). Gobierno del Estado de México Secretaria de Finanzas. Toluca México: Direccion General de innovacion.
- Guia para elaboração Manual da qualidade para laboratório. (2008). Rio de Janeiro. 3ª edição versão ampliada. Editora Rede de Tecnologia: Rio Metrologia.
- Heméritas, Adhemar Batista. (1998). *Organização e normas.* São Paulo SP. 7ª edição: Atlas.
- Herrera, Inés Verónica Parreno. (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia em los trabajadores* tese. Latacunga.
- Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio 2017 SEGES - Dispõe sobre regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal, autárquica e fundacional. Brasil
- ISC – TCU (2013). *Curso Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi.* Copyright 2013 Tribunal de Contas da União.
- Jacoby Fernandes, Jorge Ulisses. (2013). *Vade-Mecum de licitações e contratos.* Belo Horizonte: Fórum.
- Jacoby Fernandes, Jorge Ulisses. (2017). *Terceirização, Legislação, doutrina e Jurisprudência.* Belo Horizonte: Fórum.

- Lima, Luiz Henrique. (2013). *Controle Externo: teoria, jurisprudência*. Rio de Janeiro. 5ª edição: Elsevier.
- Kemczinski, Avanilde; Costa, Ismael Antiqueira; Gasparini, Isabela; Souza, Daniele Caroline de. (2014). Matriz de *Design* Instrucional da Metodologia para a Construção de Objetos de Aprendizagem Interativos. *Nuevas Ideas en Informática Educativa TISE* 2014 867
- Maciel, Bianca Silva, Barros, Alba Lucia Bottura Leite de, & Lopes, Juliana de Lima. (2016). Elaboração e validação de um manual informativo sobre cateterismo cardíaco. *Acta Paulista de Enfermagem*, 29(6), 633-642. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201600089>
- Madeira, A. C. e Abreu, M. M. (2004). *Comunicar em ciência – como redigir e apresentar trabalhos científicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M.. (2007). *Técnicas de Pesquisas* (5a ed). São Paulo: Atlas.
- Martins. Ricardo Marcondes. (2019). Artigo Qual o Futuro do Direito Administrativo? São Paulo. Ano 2019 Num 427
- Matias-Pereira, José. (2008). *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Matias-Pereira, José. (2012). *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Mendonça, Ricardo Rodrigues Silveira. (2014). *Processos administrativos*. Florianópolis. 3ª edição revista. Editora Departamento de Ciências da Administração/UFSC Capes Uab.
- Monteiro, Iguatiman Gischewski; Teixeira, Kátia Regina de Melo; Porto, Roberta Guasti. (2012). Os níveis cognitivos da taxonomia de Bloom: Existe necessariamente uma subordinação hierárquica entre eles. XXXVI encontro da Anpad. Rio de Janeiro.
- Morgan (1996) Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

- Nonaka, Ikujiro. (1991). *A empresa criadora de conhecimento. Gestão do conhecimento/ Harvard Business Review*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. (2000). Rio de Janeiro. 12º reimpressão: Elsevier.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. (1996). *Sistemas, organização e métodos*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. (2006). *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas.
- O'Reilly, Tim. (2005). What is Web 2.0. Design patterns and business models for the next generation of software.
- Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2018-2022, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul. Acesso em 01 de junho de 2018, disponível em <http://www.ifms.edu.br/site/>
- Peinado, Jurandir; Graeml, Alexandre R. 2007. *Administração da produção: operações industriais e de serviços*. Curitiba: UnicenP.
- Peixoto, Aurélia Hubner; Sondermann, Danielli Veiga Carneiro; Silva, Juliana Cristina da. (2013). *Designer instrucional em foco: instruções e reflexões sobre um novo campo de ensinar e de saber*. Serra. Ifes.
- Pimentel, A. (2007). A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. In Estudos de Psicologia.
- Pinto, Amaral e Peres. (2018). *Gestão do conhecimento organizacional. Um modelo para a gestão do conhecimento organizacional no contexto dos serviços partilhados com recurso à utilização do e-learning*. Porto: Vida Económica.
- Popper, Rudolf. (1972). *A elaboração de manuais na empresa*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de administração e negócios.
- Popper, Rudolf. (1981). *A elaboração de manuais na empresa*. São Paulo. 2ª edição versão rev. e ampliada: Biblioteca Pioneira de administração e negócios.
- Ramalho, Leiridiane; Tsunoda, Denise Fukumi. A construção colaborativa do conhecimento a partir do uso de ferramentas *wiki*. PPGCI/UFPR
- Ramos, Davidson. (2018). Artigo Procedimentos obrigatórios na ISO 9001:2015.

- Rocha, Luís Osvaldo Leal da. (1987). *Organização e métodos: uma abordagem prática*. São Paulo. 6ª edição: Atlas.
- Senge, Peter M. (1998). *A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial*. São Paulo. Edição revista e ampliada: Best Seller
- Silva, Andreza Regina Lopes da. (2015). *Guia do designer instrucional*. Florianópolis. 1ª edição. IFSC.
- Silveira, S.R.; Candotti, C. T.; Falkembach, M. G.; Geller, M. (2011). Aplicação de Aspectos de *Design* Instrucional na Elaboração de Materiais Didáticos Digitais para Educação a Distância. Porto Alegre. v. 3, n.3. Revista *Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade*. Porto Alegre: Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter).
- Simcsik, Tibor. (1992). *OMIS: Organização, métodos, informação e sistemas*. São Paulo. Volume II Informação e Sistemas: Makron Books.
- Tractenberg, Régis. (2015) - Curso Teoria e Prática do Design Instrucional- © Livre Docência Tecnologia Educacional – [www.livredocencia.com](http://www.livredocencia.com)
- Tractenberg, Régis. (2019) - Curso Teoria e Prática do Design Instrucional fevereiro de 2019 - © Livre Docência Tecnologia Educacional – [www.livredocencia.com](http://www.livredocencia.com)
- Valls, Valéria Martin. (2004). O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. Brasília. V. 33, n. 2. (p. 172-178, maio/ago).
- Vieira, André Luis. (2017). Artigo Fiscalização de Contratos Administrativos: síntese e contexto. Num 320 acessado em 03/05/2018 às 16:40h <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/andre-luis-vieira/fiscalizacao-de-contratos-administrativos-sintese-e-contexto>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>



## Apêndices

### Apêndice I – Análise do problema (identificação de problemas instrucionais) – modelo ADDIE - Tractenberg (2015)

#### Análise do problema

Numa organização pública fora identificado a existência de falhas processuais e processos de responsabilização de seus agentes devido a problemas na fiscalização e gestão de seus contratos administrativos. Sabe-se que a Administração pública deverá atuar somente dentro do limite que a lei prevê sendo necessário atender princípios da legalidade, igualdade, proporcionalidade, eficiência, dentre outros. Ao administrar e gerenciar dinheiro público esta deve utilizá-lo de forma a não dar causa a má utilização do erário público. As contratações dos órgãos públicos obedecem regramentos específicos e está vinculada às regras de licitação e fiscalização de seus contratos administrativos, que possuem cláusulas próprias diferentes da iniciativa privada. Sendo assim os servidores públicos designados para atuar como fiscais e gestores de contratos deverão ter conhecimento de um vasto arcabouço de legislações esparsas e decisões de órgãos de controle interno e externo que influenciam nas ações que os fiscais e gestores deverão tomar. Acrescenta-se a isso a falta de capacitação e inexperiência dos servidores que ingressam, o grande vulto de demandas e falta de segregação das atividades que ocorre na grande maioria dos órgãos públicos, que culmina muitas vezes em uma má atuação do servidor na fiscalização que poderá onerar os cofres públicos, prejudicar uma atividade do estado e acarretar punições e multas para os que deram causa. Há a necessidade de analisar uma solução para o problema de atuação dos fiscais e gestores de contratos, seja pela falta de conhecimento e capacitação adequada, de respaldo para atuação, de motivação ou outro problema que influencia na atuação deste que necessita de uma solução.

#### Implicações da análise de necessidades e de contexto

Considerando as necessidades e o contexto, entendemos que:

- Deve ser produzido uma solução que instrua os servidores quanto a suas obrigações;
- A instrução (material instrucional) deve ser elaborado identificando os assuntos mais importantes para a função e completo;
- Dever ser de fácil acesso de preferência digital;
- Deve oferecer gatilhos para o aprofundamento da aprendizagem.
- Deve permitir a interação e compartilhamento de informação.

## **Apêndice II – Análise dos aprendizes – Modelo ADDIE - Tractenberg (2015)**

**Projeto:** Solução de aprendizagem para redução/eliminação de processos de apuração de responsabilidade referente a gestão e fiscalização de contratos administrativos em um órgão público

### **Perfil**

O Ifms atua no estado de Mato Grosso do Sul (capital e 9 cidades do interior). Os aprendizes são servidores públicos concursados de nível médio e superior. Destes, parcela considerável possui especializações em diversas áreas. Considerando que qualquer servidor público poderá vir a ser solicitado a ser fiscal ou gestor de contratos, todos os servidores deveriam ser capacitados para poder atuar numa dessas funções. A média de servidores técnicos é de 45 e de docentes 75. São 10 campi o que dá uma média de 1200 servidores. Além dos campi há a reitoria com mais de 100 servidores. A expectativa é que a ação atenda no mínimo a 30 servidores por campi e Reitoria 50 servidores por ano totalizando 350 por ano, embora exista a expectativa de acesso a todos os servidores na solução instrucional.

### **Características físicas**

O público alvo caracteriza-se por serem todos adultos acima de 18 anos até servidores com idade acima de 60 anos. Em questão de gênero, há um equilíbrio no número de homens e mulheres.

Necessárias soluções inovativas e inclusivas para atender servidores com necessidades especiais. Há campi e Reitoria com servidores com deficiência de locomoção e auditiva. Também servidores que estão em tratamento por doenças ocupacionais e mentais advindas do trabalho, que requerem um atendimento diferenciado.

### **Características cognitivas**

Como características cognitivas, os servidores são todos concursados de nível médio e superior, parcela considerável com especializações. A formação destes abrange diversas áreas. Alguns falam e dominam mais de uma língua, utilizam em sua maioria computadores em nível médio/alto.

Através de aplicação de pesquisas poderá ser complementado e criado um banco de competências/talentos dos servidores do IFMS listando quais habilidades/conhecimentos que estes possuem em complemento da entrevista realizada pela Psicóloga organizacional e Gestão de pessoas logo que o servidor entra em exercício. Pela entrevista os responsáveis da área de gestão já identificam e encaminham os servidores conforme o seu perfil. Considerando a necessidade de pesquisas para análise e enquadramento do perfil do público usuário, não havendo a possibilidade da realização em tempo, deve-se fazer trabalhar com uma pré-descrição, aplicar testes piloto para com estes adequar o material instrucional e solução de aprendizagem.

### **Conhecimentos prévios**

Considerando também a experiência no trato com outros servidores que atuam como fiscais e gestores, grande parcela dos que se inserem no funcionalismo público (se primeiro emprego) ou área fim diversa da financeira, não detém nenhum tipo de conhecimento acerca de fiscalização e gestão de contratos públicos.

Outros embora já tenham atuado, é fundamental a externalização do conhecimento do IFMS para conhecimento de todos os servidores visto que cada órgão por vezes atua de forma muito particular em seus procedimentos.

Necessária aplicação de pesquisas para identificar como preferem aprender e como estão acostumados a se utilizar de ferramentas educacionais.

Também recomendável pesquisa acerca de fatores externos que afeta prejudicialmente o desempenho destes no ambiente de trabalho que impactariam no aprendizado do tema em questão.

Em pesquisa específica poderá também ser levantado os preconceitos e concepções errôneas sobre o tema em questão.

### **Características afetivas e motivação**

Em relação a características afetivas, grande parcela dos que atuam reclamam da falta da adequada capacitação e apoio para desenvolvimento das atribuições de fiscal e gestor, principalmente por ser algo que demanda muita responsabilidade e pode gerar punições para os servidores que não desempenhem adequadamente suas atribuições.

Embora pela experiência no trato com os demais servidores e experiência na função, seria ideal aplicação de uma pesquisa para levantar as áreas de maior interesse e dificuldade para os aprendizes. Também identificar a motivação para aprender e o nível de ansiedade em relação à instrução.

A instituição oferece todo suporte necessário para desempenho das funções considerando estações de trabalho com computador, impressora com acesso por senha, telefone institucional, internet banda larga, processos digitais. Em casa a grande parte quicá todos possuem também toda essa estrutura para bom desempenho e possibilidade de estudo em tempo que julgar mais conveniente.

Uma dificuldade é a escassez de servidores da área administrativa que impactam no sentido da falta de segregação e sobrecarga de funções dos servidores.

### **Características sociais**

Em relação ao relacionamento da equipe, por ser um órgão multicampi não é possível uma análise geral sem uma pesquisa de clima organizacional, todavia no campus de atuação – Corumbá, é notório o senso de companheirismo entre os servidores da área de administração. Todavia há pouco empenho de servidores da área de ensino visto que consideram que a fiscalização e gestão de contratos é desvio de função, havendo muita resistência em participar de comissões e aceitar a designação para serem fiscais ou gestores de contratos. E quando estes aceitam, solicitam desligamento por excesso de demandas considerando as atividades educacionais.

Em relação a origem socioeconômica tende a ser classe média. As questões de afiliações religiosas e étnicas, seguem a distribuição característica brasileira com grande parte de católicos, evangélicos, espíritas, seguidores de religião afro e não praticantes com significativa quantidade de ateus.

### **Dificuldades previstas**

Por ser órgão multicampi a maior dificuldade é o desenvolvimento e conciliação das agendas para a análise dos projetos e validação, sendo muito moroso o processo por falta de metodologias bem delineadas para a produção de materiais instrucionais.

Dificuldade em priorizar processos meios da área de gestão de conhecimento por conta de uma cultura de planejamento muito incipiente.

Público alvo bem diverso e o conteúdo dever atender do mais inexperiente ao que já possui amplo conhecimento e necessita retirar apenas dúvidas pontuais.

Grande rotatividade e excesso de demandas a um reduzido número de servidores o que prejudica ações educacionais corporativas e formação da memória organizacional.

### **Implicações da análise dos aprendizes**

As implicações acerca das informações levantadas demonstram que há um grande público que necessita da instrução, porém em localizações geográficas diferentes. Isso sugere que a solução instrucional necessitará invariavelmente ser digital/on line considerando os custos e agilidade;

Também que os servidores, por serem adultos, necessitam que a solução instrucional seja adequada quanto a andragogia, ou seja, seja algo que permita a auto-instrução, a autonomia, que apresente gatilhos para aprofundamento em pontos da instrução observando o nível e maturidade de cada aprendiz em relação ao tema.

Considerando a resistência de parcela dos aprendizes, necessário que a solução instrucional possua em seu conteúdo tópicos bem claros que demonstrem o porquê e necessidade/legalidade da instrução para que haja comprometimento e envolvimento de todos.

A solução instrucional deverá poder ser avaliada pelos aprendizes para sua correta utilização e melhoria; necessária possibilidade de feedback

Uma última implicação refere-se ao conteúdo em si, visto que deverá ser planejado para os aprendizes em níveis que auxiliem aqueles que nunca tiveram contato com o tema e também aqueles que possuam conhecimento mais aprofundado/experientes apenas com dúvidas pontuais, sendo assim uma solução tecnológica com telas hiperlinkadas seria o ideal visto que a navegação pela instrução seria mais eficaz e controlável pelo próprio aprendiz. Utilizar todas as ferramentas possíveis através de infográficos / imagens / sons e vídeos, sendo que estes podem ser já disponíveis na internet ou elaborados por uma equipe com expertise no assunto adequado à realidade institucional. Em complemento, deverá ser possível a edição online evitando desperdício em impressões e de forma compartilhada – softwares livres tipo *Wiki* por exemplo – com comunidades online/Universidades corporativas com a opção de plataformas *Moodle*, pois assim os tópicos crescerão conforme a contribuição dos servidores.

## Apêndice III – Análise dos objetivos de aprendizagem – mapeamento

### **Objetivo geral**

Capacitar os aprendizes (servidores públicos do IFMS) para atuarem como fiscais ou gestores de contratos administrativos.

### **Desafios:**

Os objetivos específicos que se espera dos aprendizes é:

1. Reconhecer as suas atribuições como fiscal ou gestor (Conhecimento)
2. Reconhecer as atribuições de cada um dos atores no processo de fiscalização (conhecimento)
3. Memorizar suas responsabilidades e vedações (conhecimento)
4. Reconhecer os processos e procedimentos de fiscalização e gestão de contratos (conhecimento)
5. Identificar as diversas situações possíveis num processo de fiscalização de contratos (compreensão)
6. Interpretar os problemas passíveis de ocorrer num processo de fiscalização de contratos (compreensão)
7. Operar sistemas e produzir soluções referentes ao processo de fiscalização de contratos (aplicação)
8. Relatar situações de ocorrência dentro do processo de fiscalização de contratos (aplicação)
9. Produzir de maneira autônoma documentos dentro do processo de fiscalização de contratos (aplicação)
10. Resolver os diversos tipos de situações dentro do processo de fiscalização de contratos (aplicação)
11. Comparar soluções dentro do processo de fiscalização de contratos (análise)
12. Determinar soluções dentro do processo de fiscalização de contratos (análise)
13. Conceber soluções dentro do processo de fiscalização de contratos (síntese)
14. Construir e criar estratégias dentro do processo de fiscalização de contratos (síntese)
15. Avaliar processos, procedimentos, documentos dentro do processo de fiscalização de contratos (avaliação)
16. Julgar processos, procedimentos, documentos dentro do processo de fiscalização de contratos (avaliação)

Cada objetivo pode ser subdividido em subobjetivos.

O aprendiz deve, de modo geral:

- a) Reconhecer as situações, processos, procedimentos, documentos dentro do processo de fiscalização de contratos;
- b) Interpretar as situações, processos, procedimentos, documentos dentro do processo de fiscalização de contratos;
- c) Produzir as situações, processos, procedimentos, documentos dentro do processo de fiscalização de contratos;
- d) Comparar as situações, processos, procedimentos, documentos dentro do processo de fiscalização de contratos;
- e) Avaliar as situações, processos, procedimentos, documentos dentro do processo de fiscalização de contratos;

## Apêndice IV – Solução instrucional – proposta

A solução instrucional a partir da análise do problema instrucional e seu contexto quanto aos aprendizes, aos objetivos de aprendizagem seria um manual eletrônico, pela acessibilidade, pelo custo-benefício para o IFMS e para cada aprendiz.

A intenção é que a solução seja suficiente para evitar a necessidade de consultas ao colega de trabalho e chefia ou consulta em outros materiais instrucionais.

Com relação ao espaço para a aprendizagem será um ambiente virtual – software social colaborativo com possibilidade de inserção dos diversos tipos de mídias e possibilidade de agregar ferramentas como um ambiente virtual de aprendizagem, em especial o Moodle para complementar o compartilhamento de informação e ambientes de instrução. Além dos recursos tradicionais para publicar conteúdos, os fóruns e as facilidades de comunicação criam um ambiente de comunidade, ele favorece a interação entre aprendizes.

Com relação às mídias/ferramentas que serão utilizados:

- Software livre colaborativo – potencialmente *Wiki*
- AVA, potencialmente Moodle
- Textos em formato pdf e doc
- Imagens, gráficos, infográficos, links
- Vídeos instrucionais do IFMS e disponíveis de parceiros ou de acesso livre na internet
- e-mail/FAQ/Help Desk

A intenção é atingir objetivos quanto a interação ativa em relação ao conteúdo e a comunicação interpessoal, a aprendizagem colaborativa, significado construído socialmente, o compartilhamento de recursos e a troca de estímulos e motivação.

Serão utilizados na instrução as seguintes estratégias didáticas, parte supletivas e parte generativas (especialmente o projeto individual):

<b>Estratégia Didática</b>	<b>Objetivos</b>
Links de textos e planilhas	Auto-instrução e transmissão de informação e conhecimento
Links para páginas web	Auto-instrução e transmissão de informação e conhecimento
Links para vídeos	Auto-instrução e transmissão de informação e conhecimento. Também servirá de motivação no início de cada etapa.
Debates no fórum de discussão entre aprendizes e Universidade Corporativa	É esperado que os alunos forneçam feedback entre si, e que também possam surgir dúvidas e sugestões que poderão ser aproveitadas por todos os outros alunos. Isso poderá favorecer àqueles que por algum motivo estiverem atrasados em suas tarefas, ou não conseguirem absolutamente produzir seus projetos individuais. Adicionalmente, poder conhecer os contextos e soluções dos colegas de turma ajudará muito na

	compreensão das possibilidades de elaboração de seus próprios projetos.
--	---

A instrução será totalmente à distância, e os tópicos seguirão as seguintes etapas:

Disposições preliminares – preparo dos servidores quanto ao tema a fim de situar o servidor e definir conceitos. Repasse de orientações gerais quanto a utilização do manual.
Das competências – Delimitação das atribuições de todos os atores que compõem o processo de fiscalização e gestão de contratos dentro da estrutura do IFMS
Da fiscalização e gestão dos contratos - Definição dos processos e procedimentos de fiscalização e gestão de contratos e cada um dos seus subtópicos
Considerações finais – Demais instruções pertinentes ao tema
Anexos: modelos formulários com indicação do preenchimento
Anexos: modelos checklist e indicação de uso
Anexos: Mapas de processos – para visão geral do processo

Para a avaliação da aprendizagem e critérios de avaliação dos aprendizes poderão ser instados a fornecer feedback quanto ao conteúdo do manual e seu aprendizado.

Com relação à avaliação da solução instrucional, elas serão por aplicação de pesquisas do tipo:

Formativa: ao longo de seu desenvolvimento, serão analisados por uma equipe de experts e comissão de revisão para ajustes e melhorias.

Somativa: ao final de um período pré-definido os aprendizes poderão preencher um questionário online sobre o manual e como avaliam diferentes aspectos do manual.

Com relação aos benefícios oferecidos pela solução, são eles:

Para os aprendizes:

- Acesso facilitado;
- Material atualizado online
- Maior capacidade de inclusão de conteúdo por ser digital
- Links, imagens, gráficos, vídeos, compartilhamento de informações em um só ambiente de aprendizagem;
- Receber as informações necessárias e suficientes para desempenho de suas atividades;

Com relação à instituição:

- Material alinhado aos objetivos estratégicos da instituição e tecnologia;
- Material amplo e suficiente;
- Mitigação de erros na execução contratual;
- Redução significativa nos danos financeiros por má execução contratual;
- Possibilidade de ampliar e disseminar o conhecimento na instituição contribuindo para as ações de gestão do conhecimento;
- Possibilidade de contribuir para as ações de capacitação de pessoal
- Atendimento às orientações de órgãos de controle e legislação acerca da necessidade de instrução e capacitação dos fiscais e gestores de contrato.

## Apêndice V - Listagem extraída E-Sic – Dados abertos - página 1 de 9

Protocolo	Órgão Vinculado	Situação	Nome do Solicitante	Data da Resposta
00075001560201845	CGU – Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	01/11/2018
00077001483201811	SGPR – Secretaria-Geral da Presidência da República	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	05/11/2018
00077001499201816	GSI-PR – Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	16/11/2018
00077001533201852	IN – Imprensa Nacional	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	05/11/2018
00077001534201805	INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	06/11/2018
00077001535201841	ITI – Instituto Nacional de Tecnologia da Informação	Em Tramitação	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	
00077001588201862	SGPR – Secretaria-Geral da Presidência da República	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	06/11/2018
00077001589201815	SGPR – Secretaria-Geral da Presidência da República	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	06/11/2018
00077001590201831	SGPR – Secretaria-Geral da Presidência da República	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	06/11/2018
00077001591201886	SGPR – Secretaria-Geral da Presidência da República	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	06/11/2018
00083000374201890	MDH – Ministério dos Direitos Humanos	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	12/11/2018
00083000375201834	MDH – Ministério dos Direitos Humanos	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	12/11/2018
00227000337201808	ABGF - Agencia Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A.	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	25/10/2018
0070000996201801	AGU – Advocacia-Geral da União	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	06/11/2018
00700001006201844	AGU – Advocacia-Geral da União	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	24/10/2018
01390001995201880	AEB – Agência Espacial Brasileira	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	19/10/2018
01390001996201824	ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	05/11/2018
01390001999201868	CBPF – Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	01/11/2018
01390002001201842	CETEM – Centro de Tecnologia Mineral	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	24/10/2018
01390002002201897	CETENE – Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	19/10/2018
01390002003201831	CNEN – Comissão Nacional de Energia Nuclear	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	05/11/2018
01390002004201886	CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	Em Tramitação	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	
01390002005201821	CTI – Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	22/10/2018
01390002020201879	IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	12/11/2018
01390002044201828	INPA – proad Nacional de Pesquisas da Amazônia	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	07/11/2018
01390002045201872	INPE-MCT – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	06/11/2018
01390002046201817	INSA – Instituto Nacional do Semi-Árido	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	13/11/2018
01390002047201861	INT – Instituto Nacional de Tecnologia	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	06/11/2018
01390002048201814	LNA – Laboratório Nacional de Astrofísica	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	05/11/2018
01390002049201851	LNCC-MCT – Laboratório Nacional de Computação Científica	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	12/11/2018
01390002050201885	MAST – Museu de Astronomia e Ciências Afins	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	09/11/2018
01390002051201820	MCTIC – Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	05/11/2018
01390002102201813	MGEP-MCT – Museu Paraense Emílio Goeldi	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	22/11/2018
01390002103201868	ON-MCT – Observatório Nacional	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	19/11/2018
01590000969201888	ANCINE – Agência Nacional do Cinema	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	19/10/2018
01590000974201891	FBN – Fundação Biblioteca Nacional	Respondido	LAURA DE SOUZA FERNANDES RAMOS	24/10/2018



## Anexos

### Anexo I – Perguntas chave de DI por etapas do modelo ADDIE/DIC – Tractenberg (2015)

Segundo o professor Regis Tractenberg - Diretor da Plataforma Livre Docência, na fase de análise, o designer instrucional ou responsável pela elaboração deverá se utilizar das seguintes perguntas-chave do DI:

- Levantamento de necessidades: qual é o problema? Que tipos de habilidades e conhecimentos se pretende ensinar/promover?
- Análise do contexto: quais as condições?
- Análise do público-alvo: quem são os aprendizes?
- Análise dos objetivos de aprendizagens? O que os aprendizes devem se tornar capazes de fazer?

Na fase de Planejar, o *designer* instrucional ou responsável pela elaboração deverá se utilizar das seguintes perguntas chave do DI:

- Quais são as estratégias mais adequadas para promover os diferentes tipos de aprendizagem?
- Como motivar os aprendizes?
- Quais são as mídias e as metodologias mais adequadas?
- Devem ser usadas abordagens generativas e/ou supletivas?
- Como deve ser sequenciada a instrução?

Na fase de Desenvolver, o *designer* instrucional ou responsável pela elaboração deverá se utilizar das seguintes perguntas chave do DI. (p 9)

- Os produtos em desenvolvimento estão de acordo com o planejamento instrucional?
- Como podem ser melhorados antes de sua implementação?

Na fase de Implementar, o *designer* instrucional ou responsável pela elaboração deverá se utilizar das seguintes pergunta chave de DI.

- A instrução está sendo implementada corretamente?

Na fase de Avaliar, o *designer* instrucional ou responsável pela elaboração deverá se utilizar das seguintes perguntas chave:

- Qual a efetividade dos resultados de aprendizagem?
- Como melhorar processos e materiais didáticos para as próximas implementações?

## Anexo II – Taxonomia de Bloom revisada – lista de verbos Krathwohl (2001)

Quadro 1. Estruturação da Taxonomia de Bloom no domínio cognitivo.

Categoria	Descrição
1. Conhecimento	<p><b>Definição:</b> Habilidade de lembrar informações e conteúdos previamente abordados como fatos, datas, palavras, teorias, métodos, classificações, lugares, regras, critérios, procedimentos etc. A habilidade pode envolver lembrar uma significativa quantidade de informação ou fatos específicos. O objetivo principal desta categoria nível é trazer à consciência esses conhecimentos.</p> <p>Subcategorias: 1.1 Conhecimento específico: Conhecimento de terminologia; Conhecimento de tendências e sequências; 1.2 Conhecimento de formas e significados relacionados às especificidades do conteúdo: Conhecimento de convenção; Conhecimento de tendência e sequência; Conhecimento de classificação e categoria; Conhecimento de critério; Conhecimento de metodologia; e 1.3 Conhecimento universal e abstração relacionado a um determinado campo de conhecimento: Conhecimento de princípios e generalizações; Conhecimento de teorias e estruturas.</p> <p><b>Verbs:</b> enumerar, definir, descrever, identificar, denominar, listar, nomear, combinar, realçar, apontar, relembra, recordar, relacionar, reproduzir, solucionar, declarar, distinguir, rotular, memorizar, ordenar e reconhecer.</p>
2. Compreensão	<p><b>Definição:</b> Habilidade de compreender e dar significado ao conteúdo. Essa habilidade pode ser demonstrada por meio da tradução do conteúdo compreendido para uma nova forma (oral, escrita, diagramas etc.) ou contexto. Nessa categoria, encontra-se a capacidade de entender a informação ou fato, de captar seu significado e de utilizá-la em contextos diferentes.</p> <p>Subcategorias: 2.1 Translação; 2.2 Interpretação e 2.3 Extrapolação.</p> <p><b>Verbs:</b> alterar, construir, converter, decodificar, defender, definir, descrever, distinguir, discriminar, estimar, explicar, generalizar, dar exemplos, ilustrar, inferir, reformular, prever, reescrever, resolver, resumir, classificar, discutir, identificar, interpretar, reconhecer, redefinir, selecionar, situar e traduzir.</p>
3. Aplicação	<p><b>Definição:</b> Habilidade de usar informações, métodos e conteúdos aprendidos em novas situações concretas. Isso pode incluir aplicações de regras, métodos, modelos, conceitos, princípios, leis e teorias.</p> <p><b>Verbs:</b> aplicar, alterar, programar, demonstrar, desenvolver, descobrir, dramatizar, empregar, ilustrar, interpretar, manipular, modificar, operacionalizar, organizar, prever, preparar, produzir, relatar, resolver, transferir, usar, construir, esboçar, escolher, escrever, operar e praticar.</p>
4. Análise	<p><b>Definição:</b> Habilidade de subdividir o conteúdo em partes menores com a finalidade de entender a estrutura final. Essa habilidade pode incluir a identificação das partes, análise de relacionamento entre as partes e reconhecimento dos princípios organizacionais envolvidos. Identificar partes e suas inter-relações. Nesse ponto é necessário não apenas ter compreendido o conteúdo, mas também a estrutura do objeto de estudo.</p> <p>Subcategorias: Análise de elementos; Análise de relacionamentos; e Análise de princípios organizacionais.</p>
4. Análise	<p><b>Verbs:</b> analisar, reduzir, classificar, comparar, contrastar, determinar, deduzir, diagramar, distinguir, diferenciar, identificar, ilustrar, apontar, inferir, relacionar, selecionar, separar, subdividir, calcular, discriminar, examinar, experimentar, testar, esquematizar e questionar.</p>
5. Síntese	<p><b>Definição:</b> Habilidade de agregar e juntar partes com a finalidade de criar um novo todo. Essa habilidade envolve a produção de uma comunicação única (tema ou discurso), um plano de operações (propostas de pesquisas) ou um conjunto de relações abstratas (esquema para classificar informações). Combinar partes não organizadas para formar um "todo".</p> <p>Subcategorias: 5.1 Produção de uma comunicação original; 5.2 Produção de um plano ou propostas de um conjunto de operações; e 5.3 Derivação de um conjunto de relacionamentos abstratos.</p> <p><b>Verbs:</b> categorizar, combinar, compilar, compor, conceber, construir, criar, desenhar, elaborar, estabelecer, explicar, formular, generalizar, inventar, modificar, organizar, originar, planejar, propor, reorganizar, relacionar, revisar, reescrever, resumir, sistematizar, escrever, desenvolver, estruturar, montar e projetar.</p>
6. Avaliação	<p><b>Definição:</b> Habilidade de julgar o valor do material (proposta, pesquisa, projeto) para um propósito específico. O julgamento é baseado em critérios bem definidos que podem ser externos (relevância) ou internos (organização) e podem ser fornecidos ou conjuntamente identificados. Julgar o valor do conhecimento.</p> <p>Subcategorias: 6.1 Avaliação em termos de evidências internas; e 6.2 Julgamento em termos de critérios externos.</p> <p><b>Verbs:</b> Avaliar, averiguar, escolher, comparar, concluir, contrastar, criticar, decidir, defender, discriminar, explicar, interpretar, justificar, relatar, resolver, resumir, apoiar, validar, escrever um <i>review</i> sobre, detectar, estimar, julgar e selecionar.</p>

Fonte: Bloom et al. (1956), Bloom (1986), Driscoll (2000) e Krathwohl (2002).

## Anexo III – Modelo Matriz Instrucional – Filatro (2010)

### DESIGN INSTRUCIONAL PARA ATIVIDADE DIDÁTICA<sup>1</sup>

Instituição:						
Projeto:						
Título da atividade:						
Professor responsável:						
Disciplina:		Série:		Data:		

Objetivos	Papéis	Atividade	Duração e período	Conteúdos	Ferramentas	Avaliação
<p>O que se deseja alcançar com a atividade proposta. Deve iniciar com um verbo de ação.</p> <p>• Apagar dados!</p>	<p>São os recursos humanos envolvidos. Deve começar pelo aluno (protagonista).</p>	<p>Breve histórico de que se trata a atividade e seu desenvolvimento. Deve iniciar com um verbo de ação.</p>	<p>Número de aulas necessárias para a aplicação da atividade proposta.</p>	<p>Informar endereço da Web/tipos de arquivos/qual/quais disciplinas estão envolvidos.</p>	<p>Informar todos os recursos materiais utilizados.</p>	<p>Informar como será realizada a avaliação da atividade proposta.</p>

1 Adaptação da Matriz de Design Instrucional de Andrea Filatro (2008, p. 45).

## Anexo IV – Validação da minuta – Diretoria de Serviços Gerais-IFMS



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

Memorando nº 006/201--DIREG

Processo:

Campo Grande, 21 de fevereiro de 2019.

A Sra. presidente da Comissão da Elaboração do Manual de Fiscalização do IFMS

Assunto: **Análise do manual**

1. Considerando a produção da minuta do manual de fiscalização e gestão de contratos do IFMS.
2. Informamos que esta diretoria realizou a leitura do documento, onde apresentamos nossas congratulações sobre o material muito bem organizado, sendo que neste momento não temos outras observações a fazer.
3. Estamos de acordo com o documento produzido, salientando a importância da efetivação das orientações contidas no manual..

Atenciosamente,

Felipe Valério Schultz

Diretor de Administração e Serviços Gerais

Portaria nº 1.417, de 21 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por:

- Felipe Valerio Schultz, DIRETOR - CD4 - DIREG, em 21/02/2019 13:22:53.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 21/02/2019. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifms.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 49523

Código de Autenticação: 676ce902nd



## Anexo V – Despacho andamento do manual – Proad - IFMS



**INSTITUTO FEDERAL**  
Mato Grosso do Sul

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

Despacho 67/2020 - CB-DIRAD/CB-DIRGE/CB-IFMS/IFMS

Campo Grande, 22 de dezembro de 2020.

Processo n.º 23347.001136.2018-59

Referência: **Andamento do Manual de Gestão e Fiscalização de contratos do IFMS conforme trabalhos desenvolvidos pela Comissão - Portaria 1440/2018.**

À presidente da comissão designada pela Portaria nº 1440/2018 Srª Laura de Souza Fernandes Ramos

Vistos,

1. De acordo com a realização dos trabalhos de elaboração do manual de gestão e fiscalização de contratos para o IFMS e seus anexos entregues através do processo nº 23347.001136.2018-59;
2. Considerando alteração na gestão do IFMS em dezembro de 2019 em diversas Pró-Reitorias, Diretorias e Coordenações;
3. Considerando demandas prioritárias e situações referentes à pandemia que alteraram o fluxo de trabalho no IFMS;
4. Informamos à presidente da Comissão responsável pela elaboração do manual - conforme última portaria nº 1440/2018, servidora Laura de Souza Fernandes Ramos, que o manual encontra-se ainda em análise pela PROAD e pela área específica de gestão do conhecimento do IFMS - PRODI, que reiniciou os trabalhos de mapeamento e validará todos os procedimentos do manual.
5. Informamos que o formato eletrônico proposto e demais soluções de TI serão utilizados e aplicados não somente para o manual de gestão e fiscalização de contratos mas para os demais que forem elaborados pelo IFMS.

Atenciosamente,

Diego Henrique Pereira de Viveiros

Pró-Reitor de Administração do IFMS

Documento assinado eletronicamente por:

■ **Diego Henrique Pereira de Viveiros, PRO-REITOR - CD2 - PROAD**, em 22/12/2020 09:07:25.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/12/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifms.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 166676

Código de Autenticação: 0ledfa2f38

