



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL
CAMPUS PORTO ALEGRE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA**

JONAS BARONIO

**COMUNIDADE DE PRÁTICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE FORMA
COLABORATIVA E FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL: UM ESTUDO NA PRÁXIS
DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO IFRS**

Porto Alegre
2021

JONAS BARONIO

COMUNIDADE DE PRÁTICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE FORMA COLABORATIVA E FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL: UM ESTUDO NA PRÁXIS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO IFRS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Porto Alegre do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora: Dra. Aline Grunewald Nichele

Porto Alegre
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B266c

Baronio, Jonas.

Comunidade de prática, aprendizagem organizacional de forma colaborativa e formação humana integral: um estudo na práxis de gestão e fiscalização de contratos do IFRS. / Jonas Baronio; orientadora: Aline Grunewald Nichele – Porto Alegre: 2021.

219 f. il. color. ; 29 cm

Dissertação (Mestrado) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - PROFEPT. Porto Alegre, 2021. Orientadora: Profª Drª. Aline Grunewald Nichele

1. Educação Profissional e Tecnológica. 2. Gestão de contratos. 3. Comunidade de prática virtual. 4. Aprendizagem organizacional. I. Nichele, Aline Grunewald. II. Título.

CDU: 377

Bibliotecário responsável: Filipe Xerxeneski da Silveira – CRB-10/1497

JONAS BARONIO

**COMUNIDADE DE PRÁTICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE FORMA
COLABORATIVA E FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL: UM ESTUDO NA PRÁXIS
DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO IFRS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 23 de dezembro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Aline Grunewald Nichele

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Orientadora

Profa. Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Andréa Poletto Souza

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

JONAS BARONIO

**COMUNIDADE DE PRÁTICA VIRTUAL E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA: UM GUIA PRÁTICO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DA CoP-GFI
NO IFRS**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado em 23 de dezembro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Aline Grunewald Nichele

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Orientadora

Profa. Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Andréa Poletto Souza

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

RESUMO

Comunidades de prática (CoPs) e comunidades de prática virtuais (VCoPs) são ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas para propiciar a aprendizagem organizacional de forma colaborativa. A gestão e fiscalização de contratos administrativos são atividades necessárias para estabelecer o cumprimento de objetivos definidos nas contratações públicas. Nesse cenário, o objetivo dessa pesquisa foi investigar como a aprendizagem organizacional de forma colaborativa, por meio de uma VCoP de servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), pôde contribuir para aperfeiçoar a práxis e para a solução de problemas cotidianos na gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, contribuindo na formação humana integral (FHI) de seus membros. A pesquisa teve natureza qualitativa e descritiva, foi desenvolvida pela metodologia da pesquisa-ação e pelas pesquisas bibliográfica e documental. Teve como principais referenciais teóricos Lave, Wenger (1991), Wenger (2000, 2020) e Schlemmer *et. al* (2012) para CoPs; e Frigotto (2012), Frigotto, Ciavatta (2012) e Guará (2006) para FHI. Além das pesquisas bibliográfica e documental, os dados se originaram da aplicação de questionários, da observação participante e dos registros textuais da VCoP, denominada Comunidade de Prática Virtual de Gestores e Fiscais de Contratos Administrativos Terceirizados do IFRS (CoP-GFi). A análise de conteúdo foi utilizada para a análise de dados textuais dos questionários, das interações ocorridas na CoP-GFi e da observação participante. Os resultados da pesquisa permitiram conhecer a legislação aplicada à gestão e à fiscalização de contratos, conhecer CoPs e suas contribuições para instituições públicas e para a FHI, e apontaram que a CoP-GFi propiciou a solução de problemas cotidianos, aperfeiçoou a práxis da gestão e fiscalização de contratos no IFRS, promoveu benefícios aos membros e ao IFRS e foi capaz de contribuir para a FHI. A partir da pesquisa, foi elaborado um produto educacional em forma de guia, que orienta o desenvolvimento de VCoPs em ambientes de trabalho na perspectiva da FHI.

Palavras-Chave: Comunidade de Prática Virtual. Gestão e Fiscalização de Contratos. Educação Profissional e Tecnológica. Formação Humana Integral. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

Communities of Practice (CoPs) and Virtual Communities of Practice (VCoPs) are knowledge management tools used to enable organizational learning in a collaborative way. The management and inspection of administrative contracts are activities necessary to establish the fulfillment of objectives defined in public contracts. In this scenario, the objective of this research was to investigate how organizational learning in a collaborative way, through a VCoP of servers from the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul (IFRS), could contribute to improve the praxis and to the solution of daily problems in the management and inspection of outsourced contracts with exclusive dedication of labor, contributing to the integral human formation (FHI) of its members. The research had a qualitative and descriptive nature, was developed through the methodology of action research and bibliographical and documentary research. Its main theoretical references were Lave, Wenger (1991), Wenger (2000, 2020) and Schlemmer et. al (2012) for CoPs; and Frigotto (2012), Frigotto, Ciavatta (2012) and Guar (2006) for FHI. In addition to the bibliographic and documentary research, the data originated from the application of questionnaires, participant observation and textual records of the VCoP, called the IFRS Virtual Community of Practice of Managers and Supervisors of Outsourced Administrative Contracts (CoP-GFi). Content analysis was used to analyze textual data from the questionnaires, interactions that took place in the CoP-GFi and participant observation. The research results allowed us to know the legislation applied to the management and inspection of contracts, to know CoPs and their contributions to public institutions and to the FHI, and showed that the CoP-GFi provided the solution to daily problems, improved the praxis of management and IFRS contract enforcement, promoted member and IFRS benefits, and was able to contribute to FHI. From the research, an educational product in the form of a guide was created, which guides the development of VCoPs in work environments from the perspective of FHI.

Keywords: Virtual Practice Community. Contract Management and Inspection. Professional and Technological Education. Integral Human Formation. Organizational Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma funcional na Reitoria	18
Figura 2 - Organograma funcional nos campi	19
Figura 3 – Conceito da espiral do conhecimento	32
Figura 4 - Estágios de desenvolvimento de uma CoP.....	36
Figura 5 - Etapas da pesquisa.....	55
Figura 6 - Página inicial da CoP-GFi	75
Figura 7 – Página de Fóruns.....	76
Figura 8 - Página de postagens	77
Figura 9 - Página de Legislação.....	78
Figura 10 - Reunião síncrona	78
Figura 11- Interações síncronas e assíncronas no período da pesquisa	92
Figura 12 - Ilustração de algumas páginas do produto educacional	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios de CoPs para seus membros e a instituição	37
Quadro 2 - Legislação aplicável em gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra	58
Quadro 3 - Evidências da FHI em CoPs e VCoPs	71
Quadro 4 - Problemas e demandas identificados.....	81
Quadro 5 - Formas de obtenção de informações	83
Quadro 6 - Experiência dos participantes em CoP.....	85
Quadro 7 - Resultados esperados pelos participantes.....	86
Quadro 8- Condução de VCoP linear e concomitante: prós e contras	87
Quadro 9 - Solução de problemas cotidianos nos registros da observação participante.....	96
Quadro 10 - Solução de problemas cotidianos nos registros textuais.....	97
Quadro 11 - Solução de problemas cotidianos nas respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi	98
Quadro 12 - Evidências da articulação de teoria e prática na CoP-GFi (observação participante).....	100
Quadro 13 - Evidências da articulação da teoria e prática na CoP-GFi (registros textuais dos fóruns).....	101
Quadro 14 - Evidências da articulação de teoria de prática na CoP-GFi (respostas dos participantes).....	102
Quadro 15 - Evidências do aprimoramento de práticas (observação participante) .	103
Quadro 16 - Evidências do aprimoramento de práticas (registros textuais dos fóruns)	104
Quadro 17 - Evidências do aprimoramento de práticas (respostas de participantes)	105
Quadro 18 - Contribuição na formação de gestores e fiscais de contratos (observação participante).	106
Quadro 19 - Contribuição na formação de gestores e fiscais de contratos (registros textuais nos fóruns).	107
Quadro 20 - Contribuição na formação de gestores e fiscais de contratos (respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi).....	107
Quadro 21 - Evidências da contribuição para a FHI (observação participante).	108

Quadro 22 - Evidências de contribuições para a FHI (registros textuais dos fóruns).	111
Quadro 23 - Evidências de contribuições para a FHI (respostas ao questionário de avaliação da CoP-GFi).	112
Quadro 24 - Motivação e disponibilidade dos membros em participar	116
Quadro 25 - Questões e respostas do eixo estética e organização do guia	121
Quadro 26 - Questões e respostas do eixo capítulos do guia	122
Quadro 27 - Questões e respostas do eixo estilo da escrita	123
Quadro 28 - Questões e respostas do eixo conteúdo apresentado no guia.....	123
Quadro 29- Questões e respostas do eixo proposta metodológica para o desenvolvimento de uma comunidade de prática virtual	125
Quadro 30- Questões e respostas do eixo criticidade do guia	125
Quadro 31 - Questões e respostas do eixo conteúdo do capítulo 1	126
Quadro 32 - Questões e respostas do eixo conteúdo do capítulo 2.....	128
Quadro 33 - Questões e respostas do eixo conteúdo do capítulo 3.....	129

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia Geral da União
CCT – Convenção Coletiva de Trabalho
CND – Certidão Negativa de Débitos
CNDT – Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas
COAD – Comitê de Administração
CoP – Comunidade de Prática
CoP-GFi – Comunidade de Prática Virtual de Gestores e Fiscais de Contratos Administrativos Terceirizados com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra do IFRS
CPF – Cadastro de Pessoa Física
CRF- Certificado de Regularidade do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social
DA – Diretoria de Administração
DLC – Diretoria de Licitações e Contratos
DTI – Departamento de Tecnologia da Informação
EPI – Equipamento de Proteção Individual
EPT – Educação Profissional e Tecnológica
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FHI – Formação Humana Integral
GPTAE – Gestão Pública dos Técnicos Administrativos em Educação
IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IFSUL – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
IMR – Instrumento de Medição de Resultado
IN – Instrução Normativa
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
MPDG – Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão
NUGAI – Núcleo de Gestão Ambiental Integrada
PROAD – Pró-Reitoria de Administração
PROFEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
RG – Registro Geral / Documento de Identidade
SICAF – Sistema Unificado de Cadastramento de Fornecedores
TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido
TCU – Tribunal de Contas da União

VCoP – Comunidade de Prática Virtual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1 GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	23
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	30
2.3 COMUNIDADES DE PRÁTICA	34
2.4 A APRENDIZAGEM E AS RELAÇÕES SOCIAIS	42
2.5 FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL	45
3 METODOLOGIA	49
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	49
3.2 <i>LOCUS</i> E PARTICIPANTES DA PESQUISA	50
3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA E DE PRODUÇÃO DE DADOS	51
3.3.1 Etapa inicial da pesquisa	51
3.3.2 Desenvolvimento da CoP-GFi	51
3.3.3 A produção de dados durante as interações da CoP-GFi no período da pesquisa	53
3.3.4 Etapas e produto da pesquisa	54
3.4 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS	55
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	58
4.1 ASPECTOS TEÓRICOS E LEGISLAÇÃO SOBRE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS	58
4.2 CONTRIBUIÇÕES DE COMUNIDADES DE PRÁTICA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	60
4.3 COMUNIDADES DE PRÁTICA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA PERSPECTIVA DA FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL	70
4.4 A INSTITUIÇÃO DA COP-GFI	73
4.4.1 Caracterização dos participantes	79
4.4.2 Levantamento de problemas, demandas e sugestões de temas	80
4.4.3 Formas de obtenção de informações, experiência em comunidades de prática e perspectivas	83
4.4.4 Condução da CoP-GFi	87
4.5 ANÁLISE DA COP-GFI	92
4.5.1 Avaliação do <i>site</i> da CoP-GFi	93
4.5.2 Avaliação das reuniões síncronas	95
4.5.3 Identificação de soluções de problemas cotidianos	96
4.5.4 Teoria e prática e o aprimoramento das práticas profissionais	99
4.5.5 Possibilidade de formação de gestores e fiscais de contratos	106
4.5.6 Formação Humana Integral na CoP-GFi	108
4.5.7 Benefícios individuais e institucionais	114
4.5.8 Motivação e tempo de disponibilidade dos participantes	115
4.5.9 Aspectos gerais da avaliação da CoP-GFi	118
5 PRODUTO EDUCACIONAL	119
5.1 AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL	120

5.1.1 Avaliação da estrutura geral do guia.....	121
5.1.2 Avaliação do conteúdo de cada um dos capítulos do guia.....	126
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL	140
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO INICIAL.....	196
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CoP-GFi	200
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO GUIA	204
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	213
ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA.....	217

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) tem como finalidade a oferta de ensino, pesquisa e extensão para a sociedade. Sua estrutura conta com a reitoria localizada na cidade de Bento Gonçalves e mais dezessete *campi*: Alvorada, Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga (Porto Alegre), Rio Grande, Rolante, Sertão, Vacaria, Viamão e Veranópolis.

A manutenção da estrutura física e administrativa e a possibilidade de oferta das atividades finalísticas para a sociedade de maneira eficiente e com qualidade perpassam pelas atividades de gestão e fiscalização de contratos administrativos, tanto no IFRS como nos demais órgãos públicos brasileiros.

Isso se deve ao fato de que a Administração Pública deve realizar processo de licitação para as obras, serviços, compras e alienações, ressalvados os casos de dispensa e inexigibilidade previstos em lei, em conformidade com o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal. As licitações e os contratos administrativos derivados delas ou de processos de dispensa e inexigibilidade são regidos pelas Leis 8.666 de 21 de junho de 1993¹ e 14.133 de 1º de abril de 2021², que também determinam a obrigatoriedade das atividades de gestão e fiscalização dos contratos.

A proposta vencedora de uma licitação, selecionada por ser a mais vantajosa para a Administração, necessita ser seguida na prática. Cabe aos fiscais de contratos a atuação para a certificação de que as condições estabelecidas em edital e na proposta vencedora estejam sendo cumpridas durante a execução do contrato, para que os objetivos da licitação sejam concretizados (COSTA, 2013). Se o contratado pudesse, durante a execução do contrato, alterar unilateralmente as condições exigidas no edital e os termos de sua proposta vencedora, os princípios norteadores da licitação estariam sendo desrespeitados. A isonomia, um dos objetivos do certame, estaria sendo quebrada durante a execução do contrato. A elaboração de um projeto básico, ou seja, o documento que reúne os elementos necessários para caracterizar a obra ou serviço da licitação, não seria necessária, se, por exemplo, os materiais

¹ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em 11 nov. 2021.

² Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em 11 nov. 2021.

fossem substituídos durante a execução do contrato por materiais inferiores (COSTA, 2013).

Dentre os mais variados objetos de contratos que podem existir, é comum a todas as instituições públicas formalizar a execução indireta dos serviços contínuos por meio de alguns contratos de prestação de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, como condição essencial para manter as atividades em funcionamento. Exemplos de prestação de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra são: a prestação de serviços de limpeza e conservação, vigilância armada e desarmada, portaria e recepção, copeiragem, motoristas, dentre outros em que as atividades desempenhadas não podem ser preenchidas por servidores concursados por se tratar de cargos extintos na Administração Pública Federal, conforme preconiza o Decreto 9.507 de 21 de setembro de 2018³, da Presidência da República.

Nesses serviços os trabalhadores terceirizados são contratados pelas empresas para se dedicarem exclusivamente para o contrato com a Administração Pública, o que caracteriza a especificação na nomenclatura “com dedicação exclusiva de mão de obra”, e que não se aplica, por exemplo, a outros contratos de serviços como de internet, locação de equipamentos, e demais serviços com necessidade por demanda ou de escopo.

A Instrução Normativa (IN) nº 05 de 26 de maio de 2017⁴, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação desses serviços, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O artigo 17 da IN MPDG nº 05 de 26 de maio de 2017, define as características dos serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra como aqueles em que os empregados da contratada ficam à disposição nas dependências da contratante para a prestação dos serviços, sem o compartilhamento de recursos humanos e materiais em outros contratos.

A IN MPDG nº 05 de 26 de maio de 2017, dispõe também que estes contratos devem ser fiscalizados inclusive quanto ao cumprimento das obrigações trabalhistas

³ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm. Acesso em 11 nov. 2021.

⁴ Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em 11 nov. 2021.

e previdenciárias, o que não é exigido em contratos de serviços de outras naturezas. O valor dos contratos é definido na proposta da empresa durante a licitação, por meio de uma complexa planilha de custos e formação de preços para compor o valor, com estrutura prevista na IN MPDG nº 05 de 26 de maio de 2017. Jurisprudências do Tribunal de Contas da União (TCU) também acrescentam regras e inovações importantes no modo de contratar e gerenciar esses serviços.

Aos gestores e fiscais de contratos, portanto, é necessária a busca constante por aprendizagem na área de conhecimento do contrato fiscalizado e diversas outras, como nas áreas de contabilidade e direito trabalhista, previdenciário, tributário e administrativo. Assim será possível desempenhar suas tarefas cumprindo os objetivos propostos pela Administração, resguardando direitos dos funcionários contratados, evitando dispêndios desnecessários de recursos públicos e evitando sua própria responsabilização por ineficiência de atuação.

Nesse diapasão, torna-se imprescindível o desenvolvimento de ações que permitam aos servidores envolvidos no processo desempenhar as atividades por meio de práticas eficientes, além das atividades inerentes para o qual prestou concurso.

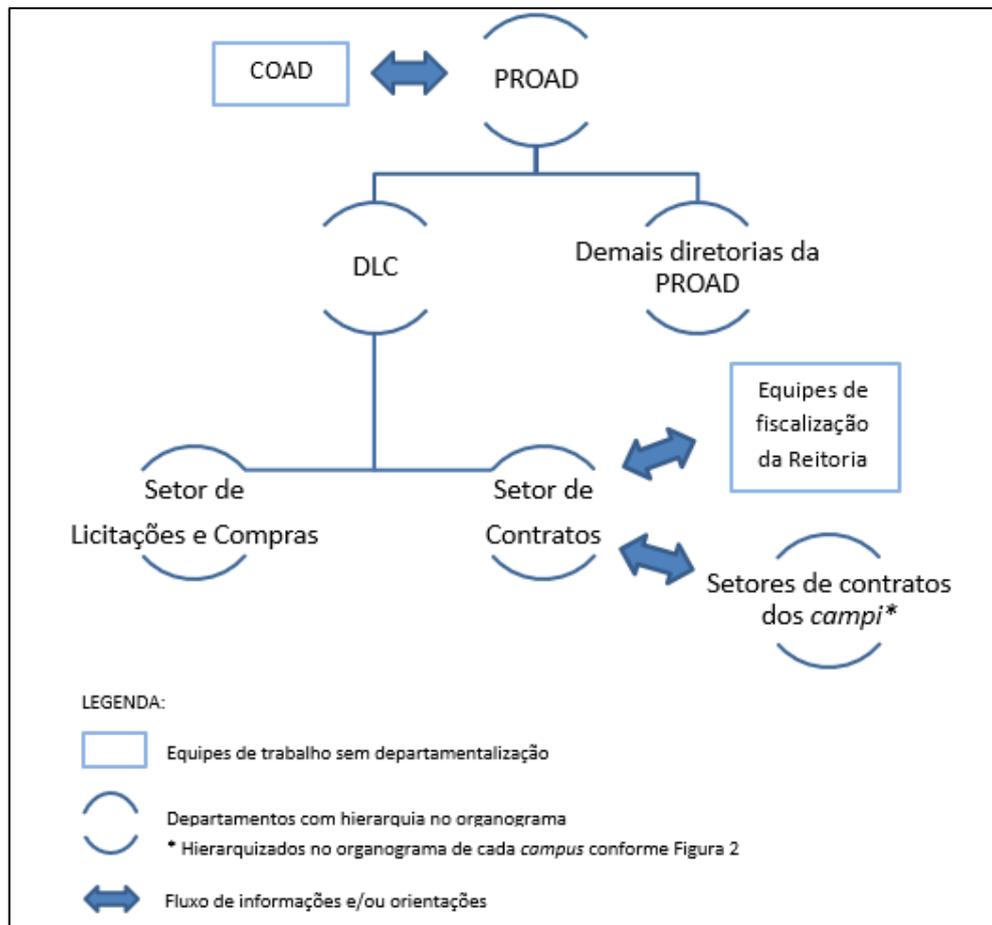
No IFRS, as atividades de gestão e fiscalização de contratos administrativos têm estreita ligação com o Setor de Contratos da reitoria, que integra a Diretoria de Licitações e Contratos (DLC), e essa com a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) e com os setores de contratos em cada *campus*, subordinados à Diretoria de Administração (DA) do *campus* correspondente.

O Comitê de Administração (COAD) faz deliberações comuns a todas as unidades e auxilia a PROAD em orientações e decisões. De acordo com o artigo 24 do Estatuto do IFRS, o COAD “é o órgão colegiado consultivo e propositivo de apoio à Pró-Reitoria de Administração, composto pelos diretores de administração ou responsáveis equivalentes dos *campi* e pelo Pró-reitor de Administração, ou seus substitutos legais (IFRS, 2009, p.12).

A partir do Setor de Contratos da reitoria e dos setores de contratos dos *campi*, partem as orientações básicas para o desempenho das atividades de gestores e fiscais de contratos. Gestores e fiscais de contratos são servidores, que compõem a equipe de fiscalização de determinado contrato, e que atuam nos *campi* e/ou na reitoria, normalmente representantes da área requisitante da contratação, que são designados pela Administração para esse fim.

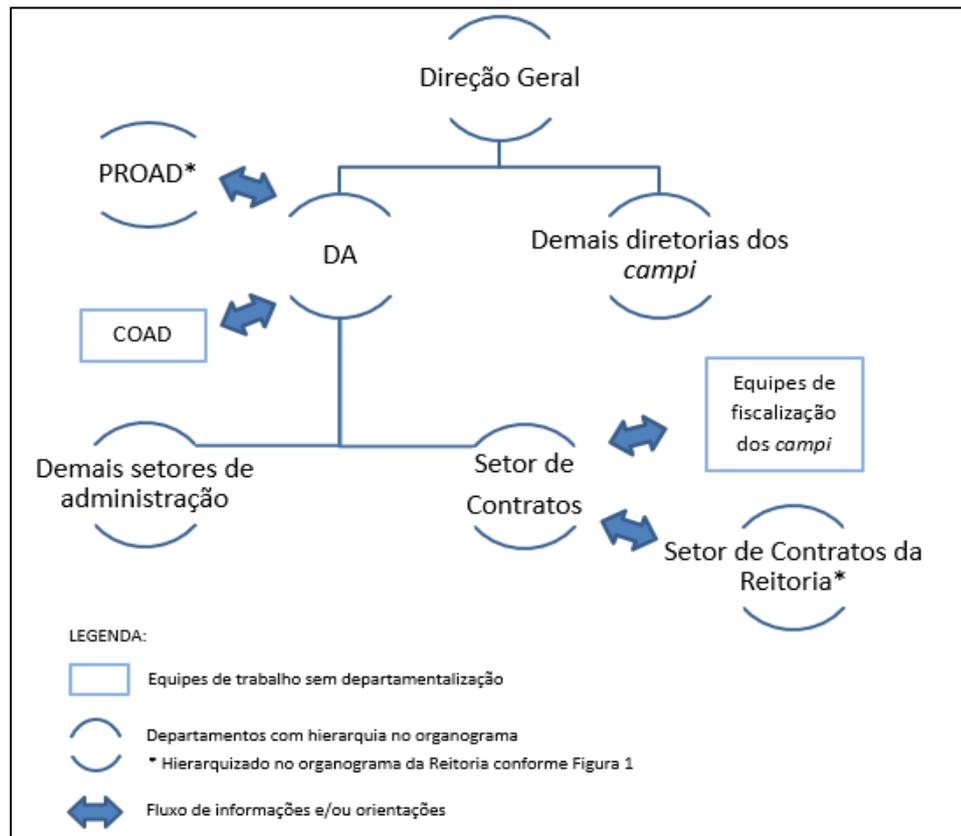
As equipes de gestão e fiscalização de contratos não são subordinadas hierarquicamente aos setores de contratos, tampouco é uma atividade departamentalizada. A Figura 1 apresenta o organograma funcional na reitoria, que demonstra a interação entre as equipes de gestão e fiscalização de contratos e dos setores de contratos dos *campi* com o Setor de Contratos na Reitoria e a interação do COAD com a PROAD.

Figura 1 - Organograma funcional na Reitoria



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A Figura 2, por sua vez, mostra as interações dos setores de contratos nos *campi* com as equipes de gestão e fiscalização de contratos dos *campi* e com o setor de contratos da reitoria, além da interação entre COAD e PROAD com as diretorias de administração.

Figura 2 - Organograma funcional nos *campi*

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Para que a Administração Pública consiga eficiência e atendimento eficaz aos objetivos das contratações, e conseqüentemente da sociedade, se faz necessário que os servidores envolvidos em atividades de gestão e fiscalização de contratos estejam em contínua aprendizagem. A DLC, por meio do Setor de Contratos da reitoria, mantém um guia de fiscalização, que compila os principais pontos da legislação e dá outras orientações complementares tentando aliar a teoria com as melhores práticas. Este guia se encontra publicado no portal do IFRS⁵ e é atualizado frequentemente, embora não abranja todas as problemáticas cotidianas da atividade, tais como as questões específicas e individuais de cunho trabalhista e previdenciário de cada contrato.

Algumas capacitações são planejadas pela DLC e ofertadas de forma coletiva para gestores e fiscais de contratos do IFRS. No entanto, os recursos disponíveis para estas ações são escassos, e, portanto, elas são pouco frequentes. As capacitações também não abrangem todas as problemáticas de gestão e fiscalização de contratos,

⁵ Disponível em <https://ifrs.edu.br/licitacoes-e-contratos/documentos/documentos-de-contratos/>. Acesso em 25 ago. 2021.

e, por limitações orçamentárias, não são capazes de contemplar todos os servidores da instituição que trabalham na atividade.

Diante disso, a motivação para a escolha do tema desta pesquisa se deu principalmente pelo fato de o pesquisador, que é servidor do IFRS e atua como coordenador no Setor de Contratos da Reitoria, inferir sobre a necessidade da constante aprendizagem e aperfeiçoamento nas atividades de gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados, mesmo para servidores experientes. Devido às complexas dúvidas e problemas diários que surgem durante essas atividades no IFRS e que não encontram guarida na simples leitura teórica de leis, de manuais e tampouco nas capacitações formais, a motivação também advém do vislumbre em aproveitar o conhecimento tácito dos servidores da função, de modo que possa ser explicitado e compartilhado em benefício dos demais.

A particularidade dos contratos com dedicação exclusiva de mão-de-obra, determinou a delimitação do estudo para essa natureza de contratação, já que estes são objetos contratuais que exigem conhecimentos mais amplos e diversificados porque abrangem a fiscalização trabalhista e previdenciária dos trabalhadores terceirizados alocados no contrato, e também porque têm maior frequência de inexecuções contratuais. As inexecuções contratuais de cunho trabalhista e previdenciária prejudicam os trabalhadores terceirizados e podem provocar a participação solidária do órgão público perante ações judiciais.

Diante desta realidade, é preciso saber como propiciar a capacitação, as tecnologias e o ambiente político-organizacional apropriados que venham a atender demandas tão diversificadas e sofisticadas (MARINHO *et. al.*, 2018).

Vislumbrando que a solução para as inquietações descritas até aqui perpassa por práticas de gestão do conhecimento, por meio da aprendizagem organizacional de forma colaborativa, buscamos o desenvolvimento de uma ferramenta capaz de compartilhar as experiências e os conhecimentos individuais de servidores experientes, para que sejam explicitados e auxiliem na solução de problemas cotidianos de colegas de todo o IFRS.

Da mesma forma, incluímos neste estudo a perspectiva do trabalho como princípio educativo e da formação humana integral (FHI), que são tópicos inerentes à Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

O trabalho como princípio educativo tem em sua definição que o homem constrói a si mesmo, a sociedade, o Estado, as leis, a técnica e a ciência, nas suas relações com outros homens e com a natureza por meio do trabalho. A FHI ou omnilateral traz consigo a ideia de uma educação que contempla a totalidade do indivíduo, pois pressupõe o acesso a conhecimentos científicos historicamente

produzidos, sendo possível ampliar as possibilidades em sociedade e no mundo do trabalho. O trabalho como princípio educativo e a FHI se apresentam interligados no campo do trabalho e educação.

Como resultado, foi possível desenvolver uma pesquisa que traz a EPT para o ambiente de trabalho dos servidores do IFRS. Para isso desenvolvemos uma comunidade de prática virtual (VCoP) onde a aprendizagem colaborativa, inserida no ambiente organizacional, proporcionou o desenvolvimento da práxis nas atividades de gestão e fiscalização de contratos, por meio da exploração do trabalho como princípio educativo e do desenvolvimento das dimensões cognitivas, sociais, éticas e afetivas dos participantes, contribuindo para a FHI.

As comunidades de prática (CoPs) podem ser constituídas nas formas presencial e virtual. As distâncias geográficas entre as unidades do IFRS conduziram para o desenvolvimento da pesquisa na modalidade virtual.

Esse estudo buscou uma solução para problemas cotidianos de gestores e fiscais de contratos, direcionado aos servidores do IFRS, considerando resolver a seguinte questão de pesquisa: A aprendizagem organizacional de forma colaborativa, por meio de interação em uma VCoP, é capaz de aprimorar as práticas de gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra no IFRS e contribuir para a FHI de seus membros?

Destarte o objetivo geral foi investigar como a aprendizagem organizacional de forma colaborativa, por meio de uma VCoP entre servidores do IFRS, pode contribuir para aperfeiçoar a práxis e para a solução de problemas cotidianos na gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, e que seja contributiva na FHI de seus membros.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- a) Conhecer o que está disposto na literatura e na legislação nacional pertinente à gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra;
- b) Investigar como as CoPs podem contribuir na solução de problemas institucionais no âmbito de organizações públicas na perspectiva da FHI;
- c) Instituir uma mídia educacional no formato de uma VCoP;
- d) Analisar a atividade e as interações desenvolvidas na VCoP;
- e) Conceber um guia que apresente orientações para a instituição e sustentação de Comunidades de Prática Virtuais (VCoPs) em ambientes de trabalho.

O início da investigação ocorreu por meio de revisão bibliográfica que teve início com o tema gestão e fiscalização de contratos administrativos (BRASIL, 1988,

1993, 2017; MEIRELLES, 2007; COSTA, 2013; MARINHO *et. al.*, 2018) e seguiu com aprendizagem organizacional (NONAKA, TAKEUCHI, 1995; DAVENPORT, PRUSAK, 1998; SENGE, 1999; CURY, 2000; LEVY, 2003; MEIRELES, 2003; TAKAHASHI, 2015), comunidade de prática (CoP) (LAVE, WENGER, 1991; NONAKA, TAKEUCHI, 1995; WENGER, 2000, 2008; WENGER, MCDERMOTT, SNYDER, 2002; LÉVY, 2003; GROPP, TAVARES, 2007; GAZZOLI, 2012; SCHLEMMER *et.al.*, 2012; BARROS, SPILKER, 2013); a teoria da aprendizagem e as relações sociais (VYGOTSKY, 1988; MOREIRA, 1999) e, por fim, adentrou na FHI (FRIGOTTO, 2012, FRIGOTTO, CIAVATTA, RAMOS, 2005; GUARÁ, 2006; SAVIANI, 2007; FRIGOTTO, CIAVATTA, 2011, 2012).

Na sequência da revisão bibliográfica, mostramos a metodologia da pesquisa considerando todos os procedimentos empregados, o que inclui as etapas, instrumentos e sujeitos envolvidos para se chegar aos resultados.

Por conseguinte, abordamos os resultados da análise dos dados produzidos, por meio das pesquisas bibliográfica e documental, e da pesquisa-ação, durante as interações do pesquisador com os demais participantes da VCoP. A apresentação dos resultados da pesquisa-ação advém da observação participante, da análise de registros textuais da VCoP e da aplicação de questionários.

No capítulo que precede as considerações finais desta investigação, apresentamos um guia como produto educacional. O guia (Apêndice A) foi estruturado a partir da experiência da VCoP instituída no âmbito da pesquisa e tem por objetivo orientar a instituição de VCoPs em ambientes de trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A solução de problemas cotidianos na gestão e fiscalização de contratos perpassa pela socialização entre servidores da área, ao passo que é relevante compreender aspectos teóricos da aprendizagem que ocorre por meio de relações sociais e também da aprendizagem organizacional em ambientes de trabalho.

A aprendizagem organizacional de forma colaborativa, pelas socializações no trabalho, pode ser conduzida por uma VCoP. Outrossim, as interações em VCoPs podem contribuir na FHI dos seus membros.

A primeira seção da revisão bibliográfica se dedica à gestão e fiscalização de contratos administrativos, e as demais seções abrangem a aprendizagem organizacional, as CoPs, a aprendizagem e as relações sociais e a FHI.

2.1 GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Um contrato administrativo é um ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, com obrigações recíprocas, visando o cumprimento de objetivos que atendem a um interesse coletivo, como por exemplo, a compra de materiais ou a contratação de serviços que garantem o funcionamento de órgãos públicos.

Toda a Administração Pública deve observar o disposto na Constituição Federal para a realização de compras e contratações, precisamente no que determina o artigo 37, inciso XXI:

Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte:

[...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988. pp. 36-37).

No derivativo da norma supracitada prevista na carta magna, são realizadas as licitações e subsequentemente firmados os contratos administrativos, atualmente à luz das normas infraconstitucionais denominadas Leis de Licitações e Contratos

Administrativos, Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 e Lei 14.133 de 1º de abril de 2021, e a Lei 10.520 de 17 de julho de 2002 que institui a modalidade de licitação denominada pregão. As três normativas estão vigentes atualmente, sendo que a mais atual delas - Lei 14.133 de 1º de abril de 2021 - revoga as demais a partir de 1º de abril de 2023.

Os serviços terceirizados na esfera pública, formalizados pelos contratos administrativos, são aqueles que têm execução de atividades consideradas não finalísticas à missão estatal e tiveram um crescente devido a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado na década de 1990 (FREITAS; MALDONADO, 2013).

No entanto, mesmo que estes serviços sejam executados por terceiros, a Administração Pública tem o direito e o dever do acompanhamento da execução de contratos, e neles se compreendem a fiscalização, a orientação, a interdição, a intervenção e a aplicação de penalidades contratuais. Esse acompanhamento deverá ser feito necessariamente por um representante da Administração especialmente designado, sendo permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo (MEIRELLES, 2007).

A fiscalização da execução de contratos administrativos verifica os materiais utilizados no trabalho, realiza testes, provas e experiências de funcionamento e tudo que for necessário para que seja constatada e assegurada a perfeita execução da obra, serviço ou do fornecimento. Desta forma, será garantida a perfeita execução do contrato, ou seja, a exata correspondência dos trabalhos com o projeto ou com as exigências previamente estabelecidas pela Administração, tanto nos seus aspectos técnicos quanto nos prazos de realização e, por isso mesmo, há de pautar-se pelas cláusulas contratuais e pelas normas regulamentares do serviço e demais legislação correlata (MEIRELLES, 2007).

É relevante salientar que, nos contratos administrativos, se inserem as chamadas cláusulas exorbitantes, que conferem à Administração privilégios em face do particular, como a obrigatoriedade de o contratado aceitar acréscimos e supressões no objeto contratado, dentro dos limites traçados na legislação (COSTA, 2013).

Também é prerrogativa da Administração a aplicação de penalidades e a rescisão contratual, por meio da instauração de processo administrativo, com garantia de ampla defesa e contraditório. A fiscalização tem papel central para que, pautada

em seus registros, a Administração possa aplicar penalidades.

Outra função de gestores e fiscais de contratos é receber provisoriamente e definitivamente cada serviço. Assim, a negligência desses atores tem o potencial de gerar danos ao erário, tanto no aspecto de liberação do pagamento sem a devida contraprestação de serviços pela contratada, como o de provocar a responsabilização subsidiária da Administração em processos judiciais de cunho trabalhista e previdenciário, no caso dos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra. Diante disso, a:

Deficiência e ausência de fiscalização, rotineiramente, são apontadas como as principais causas de prejuízos à correta operacionalização de licitações e contratos administrativos, fato que ressalta a relevância da questão e fortalece a necessidade de atuação junto aos agentes que acompanham a execução contratual. A dificuldade de manter o quadro de pessoal com funcionários devidamente capacitados para desempenhar todas as prerrogativas exigidas pela legislação, bem como a falta de estrutura das diferentes unidades administrativas tornam a questão da fiscalização o ponto mais vulnerável dos contratos administrativos e contribuem para uma conduta, muitas vezes, pouco eficiente dos agentes públicos (MARINHO *et al*, 2018, p.3).

A conduta eficiente dos agentes públicos que fiscalizam contratos administrativos precisa ter observância às leis 8.666 de 21 de junho de 1993 e 14.133 de 1º de abril de 2021 e à IN MPDG nº 05 de 26 de maio de 2017. Essas são as principais normas legais que norteiam a gestão e a fiscalização de contratos administrativos atualmente. Além disso há outros dispositivos legais complementares, como decretos e medidas provisórias, jurisprudências do TCU, orientações normativas da Advocacia Geral da União (AGU) e demais legislações concernentes ao direito administrativo, do trabalho, previdenciário, tributário e outros que podem ser aplicáveis em específicas situações.

A IN MPDG nº 05 de 26 de maio de 2017 dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. O capítulo V da referida IN normatiza a gestão de contratos e define: as atividades de gestão e fiscalização da execução dos contratos, a indicação e designação do gestor e fiscais do contrato, o acompanhamento e fiscalização dos contratos, o processo de pagamento, as sanções e o encerramento dos contratos.

Em seu Artigo 40, a IN MPDG nº 05 de 26 de maio de 2017 define atribuições de gestores fiscais de contratos:

I – Gestor de Contrato: Servidor da área requisitante nomeado para a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros;

II - Fiscalização Técnica: é o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização de que trata o inciso V deste artigo;

III - Fiscalização Administrativa: é o acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento;

IV - Fiscalização Setorial: é o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade; e

V - Fiscalização pelo Público Usuário: é o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto (BRASIL, 2017, pp. 13-14).

Outrossim, para auxiliar gestores e fiscais de contratos no cumprimento das suas tarefas com eficiência e em observância à legislação, no IFRS há ainda um guia de fiscalização. Esse guia resume as principais normas legais aplicadas à gestão e à fiscalização de contratos e avança no sentido de orientar alguns pontos da atividade cotidiana, na prática. No entanto é um material que não contempla integralmente a complexidade de fiscalizar contratos administrativos, principalmente os terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra.

No que tange aos conhecimentos que gestores e fiscais devem buscar, o guia indica que, além das leis e instruções normativas específicas para contratos administrativos, devemos conhecer a legislação específica aplicável ao objeto de cada contrato, dispostas no instrumento contratual ou no edital do certame licitatório. Indica também que, nos contratos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, a equipe de fiscalização tem a necessidade de conhecer a planilha de custos e formação de preços e a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) da categoria para fiscalizar com excelência os serviços executados, e aplicar as orientações do Anexo

VIII da IN MPDG nº 05 de 26 de maio 2017.

Dentro dos aspectos descritos no anexo VIII da IN MPDG nº 05 de 26 de maio de 2017, destaca-se o artigo 10, quanto à fiscalização administrativa de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra.

No que tange à formalização da contratação dos trabalhadores terceirizados e dos controles de fiscalização administrativa no início do contrato, o artigo 10.1 do anexo VIII da IN MPDG nº 5 de 26 de maio de 2017 determina os seguintes parâmetros para serem seguidos:

10.1. Fiscalização inicial (no momento em que a prestação de serviços é iniciada):

a) No momento em que a prestação de serviços é iniciada, deve ser elaborada planilha-resumo de todo o contrato administrativo. Ela conterá informações sobre todos os empregados terceirizados que prestam serviços no órgão ou entidade, divididos por contrato, com os seguintes dados: nome completo, número de inscrição no CPF, função exercida, salário, adicionais, gratificações, benefícios recebidos, sua especificação e quantidade (vale-transporte, auxílio-alimentação), horário de trabalho, férias, licenças, faltas, ocorrências e horas extras trabalhadas.

b) A fiscalização das Carteiras de Trabalho e Previdência Social (CTPS) será feita por amostragem. Todas as anotações contidas na CTPS dos empregados devem ser conferidas, a fim de que se possa verificar se as informações nelas inseridas coincidem com as informações fornecidas pela empresa e pelo empregado. Devem ser observadas, com especial atenção, a data de início do contrato de trabalho, a função exercida, a remuneração (corretamente discriminada em salário-base, adicionais e gratificações), além de demais eventuais alterações dos contratos de trabalho.

c) O número de terceirizados por função deve coincidir com o previsto no contrato administrativo.

d) O salário não pode ser inferior ao previsto no contrato administrativo e na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria (CCT).

e) Devem ser consultadas eventuais obrigações adicionais constantes na CCT para as empresas terceirizadas (por exemplo, se os empregados têm direito à auxílio-alimentação gratuito).

f) Deve ser verificada a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho, cuja presença levará ao pagamento dos respectivos adicionais aos empregados. Tais condições obrigam a empresa a fornecer determinados Equipamentos de Proteção Individual (EPI).

g) No primeiro mês da prestação dos serviços, a contratada deverá apresentar a seguinte documentação, devidamente autenticada:

g.1. relação dos empregados, com nome completo, cargo ou função, horário do posto de trabalho, números da carteira de identidade (RG) e inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), e indicação dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso;

g.2. CTPS dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinadas pela contratada;

g.3. exames médicos admissionais dos empregados da contratada que prestarão os serviços; e

g.4. declaração de responsabilidade exclusiva da contratada sobre a quitação dos encargos trabalhistas e sociais decorrentes do contrato (BRASIL, 2017, pp. 79-80).

Durante a execução da prestação de serviços, ocorre a fiscalização administrativa mensal, antes do pagamento de cada fatura. Na fiscalização mensal:

Deve ser feita a retenção da contribuição previdenciária no valor de 11% (onze por cento) sobre o valor da fatura e dos impostos incidentes sobre a prestação do serviço.

b) Deve ser consultada a situação da empresa junto ao SICAF.

c) Serão exigidos a Certidão Negativa de Débito (CND) relativa a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União, o Certificado de Regularidade do FGTS (CRF) e a Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT), caso esses documentos não estejam regularizados no SICAF.

d) Exigir, quando couber, comprovação de que a empresa mantém reserva de cargos para pessoa com deficiência ou para reabilitado da Previdência Social, conforme disposto no art. 66-A da Lei nº 8.666, de 1993 (BRASIL, 2017, p. 80).

Também há de ser observado pelos gestores e fiscais dos contratos administrativos com dedicação exclusiva de mão de obra, a conduta na fiscalização diária da prestação dos serviços:

10.3. Fiscalização diária

a) Devem ser evitadas ordens diretas da Administração dirigidas aos terceirizados. As solicitações de serviços devem ser dirigidas ao preposto da empresa. Da mesma forma, eventuais reclamações ou cobranças relacionadas aos empregados terceirizados devem ser dirigidas ao preposto.

b) Toda e qualquer alteração na forma de prestação do serviço, como a negociação de folgas ou a compensação de jornada, deve ser evitada, uma vez que essa conduta é exclusiva do empregador.

c) Conferir por amostragem, diariamente, os empregados terceirizados que estão prestando serviços e em quais funções, e se estão cumprindo a jornada de trabalho (BRASIL, 2017, p. 80).

Não obstante, o fiscal administrativo precisa estar atento ao cumprimento, pela empresa, da concessão de reajustes salariais, férias, licenças e estabilidade de que os empregados têm direito:

10.4. Fiscalização procedimental

a) Observar a data-base da categoria prevista na CCT. Os reajustes dos empregados devem ser obrigatoriamente concedidos pela empresa no dia e percentual previstos, devendo ser verificada pelo gestor do contrato a necessidade de se proceder a repactuação do contrato, inclusive quanto à necessidade de solicitação da contratada.

b) Certificar de que a empresa observa a legislação relativa à concessão de férias e licenças aos empregados.

c) Certificar de que a empresa respeita a estabilidade provisória de seus empregados (cipeiro, gestante, e estabilidade acidentária) (BRASIL, 2017, p. 80).

A fiscalização do cumprimento das obrigações previdenciárias e do FGTS, de contracheques e de pagamentos de demais benefícios tem previsão na IN nº 05 de 26 de maio de 2017 para ser feito periodicamente, por amostragem:

10.5. Fiscalização por amostragem

a) A Administração deverá solicitar, por amostragem, aos empregados, que verifiquem se as contribuições previdenciárias e do FGTS estão ou não sendo recolhidas em seus nomes.

b) A Administração deverá solicitar, por amostragem, aos empregados terceirizados os extratos da conta do FGTS, os quais devem ser entregues à Administração.

c) O objetivo é que todos os empregados tenham tido seus extratos avaliados ao final de um ano (sem que isso signifique que a análise não possa ser realizada mais de uma vez em um mesmo empregado), garantindo assim o “efeito surpresa” e o benefício da expectativa do controle.

d) A contratada deverá entregar, no prazo de 15 (quinze) dias, quando solicitado pela Administração, por amostragem, quaisquer dos seguintes documentos:

d.1. extrato da conta do INSS e do FGTS de qualquer empregado, a critério da Administração contratante;

d.2. cópia da folha de pagamento analítica de qualquer mês da prestação dos serviços, em que conste como tomador o órgão ou entidade contratante;

d.3. cópia dos contracheques assinados dos empregados relativos a qualquer mês da prestação dos serviços ou, ainda, quando necessário, cópia de recibos de depósitos bancários; e

d.4. comprovantes de entrega de benefícios suplementares (vale-transporte, vale-alimentação, entre outros), a que estiver obrigada por força de lei, Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo de Trabalho, relativos a qualquer mês da prestação dos serviços e de qualquer empregado (BRASIL, 2017, pp. 80-81).

Por outro lado, o Decreto nº 9.507 de 21 de setembro de 2018⁶ determina no artigo 8º, inciso VII, parágrafo 1º, que o pagamento da nota fiscal mensal deve ficar retido caso não seja apresentada a documentação comprobatória do cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS. Diante disso, o guia de fiscalização de contratos do IFRS orienta que a fiscalização do cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS seja feita mensalmente.

Notadamente, apenas tendo-se ideia da legislação aplicável, verifica-se o quanto a gestão e fiscalização de contratos administrativos, especialmente os com dedicação exclusiva de mão de obra, são atividades complexas, que exigem o domínio de conhecimentos em diversas áreas. No agravante da situação, a legislação é alterada constantemente e situações por vezes inesperadas ocorrem no cotidiano, o que exige a busca contínua por conhecimento, inclusive a fiscais experientes.

⁶ Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm. Acesso em 11 nov. 2021.

A fiscalização de contratos é predominantemente operacional, no entanto possui conteúdo cognitivo que exige dos agentes envolvidos o desenvolvimento de habilidades por meio da aprendizagem constante para o pleno desempenho da função e alcance de melhores resultados. O aprimoramento de habilidades pode se dar por meio da disseminação do conhecimento tácito e explícito, fruto das várias interações existentes no ambiente organizacional e do processo de aprendizagem, o que gera valorização dos saberes profissionais e possibilita o estabelecimento de novas rotinas e práticas do trabalho (MARINHO *et al.*, 2018).

A aprendizagem organizacional está na centralidade da fragilidade do sistema de fiscalização de contratos de serviços terceirizados, pois as capacitações não são suficientes para criar o ambiente voltado à aprendizagem que faça frente aos desafios da atividade, sendo necessário promover a interação entre os fiscais (MARINHO *et al.*, 2018).

A gestão e a fiscalização de contratos exigem dos servidores a pesquisa e o estudo de matérias no mesmo momento em que as praticam, portanto é uma forma de práxis humana. Por isso, a atividade tem o potencial de proporcionar aprendizagens diante das relações sociais que ocorrem com sujeitos distintos, como outros servidores que atuam na área.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Processos de aprendizagem ocorrem dentro de organizações, no entanto, a aprendizagem individual é diferente da aprendizagem organizacional, sendo que a primeira é suportada pelas áreas da Educação e da Psicologia e a segunda pela Administração e Sociologia Organizacional (TAKAHASHI, 2015), embora a aprendizagem organizacional também esteja fundamentada em conceitos da Educação.

Para a melhor compreensão de aprendizagem organizacional, é oportuno primeiramente conceituar organizações e entender porque elas existem.

“A organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2000, p. 116). A organização também pode ser conceituada como “[...] um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores,

culturas etc.)” (MEIRELES, 2003, p. 46), ou seja, as organizações são as instituições públicas, empresas, cooperativas, organizações não governamentais, entre outros.

Aprendizagem organizacional é o processo de desenvolvimento do conhecimento advindo das relações ação-resultado que ocorrem nas organizações e no ambiente em que elas estão inseridas (DAFT, WEICK, 1983).

Para que organizações públicas e privadas possam aproveitar a aprendizagem organizacional, a fim de atingir seus objetivos, não basta considerar o conhecimento individual dos sujeitos que fazem parte delas, já que dentro das organizações muita informação é gerada diariamente em todos os setores no desempenho das tarefas.

A aprendizagem organizacional é um fenômeno coletivo, não podendo ser interpretada como a mera soma das aprendizagens individuais, embora ambas sejam importantes. Ela ocorre no dia a dia das organizações com base nas reflexões, ações e experiências das pessoas que a compõem, sendo que diferentes histórias e experiências levam a diferentes percursos de aprendizagem (TAKAHASHI, 2015).

O conhecimento acumulado nas organizações pode estar disponível de forma explícita ou de forma tácita, e é fruto da aprendizagem colaborativa e dialética que tende a permanecer retida na memória organizacional e compartilhada oportunamente por meio do relacionamento e troca de experiências entre as pessoas.

O conhecimento explícito é aquele expresso formalmente e linguisticamente por palavras e algoritmos e facilmente transmissível. Representa uma pequena porção de todo o conhecimento (SCHELEMMER *et al.*, 2012).

O conhecimento tácito pode ser conceituado como a construção pessoal do conhecimento, influenciado pelas emoções e adquirida ao final de um processo de criação ativa e de organização de experiências de cada indivíduo pela observação inconsciente e por proximidade social e comunitária. Quando um indivíduo conhece tacitamente, usa o próprio corpo e tem dificuldade em explicar com palavras, ou seja, conhece mais do que consegue exprimir. Todo o conhecimento é tácito, ou é baseado em conhecimentos tácitos (POLANYI, 1966).

Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram o conceito de espiral do conhecimento, para definir a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, e assim consideram essencial a:

Mobilização e conservação de conhecimento tácito, ou seja, a habilidade organizativa de gerir o conhecimento individual, utilizá-lo, criar conhecimentos explícitos a fim de permitir que se desenvolva uma espiral de

criação do conhecimento. Desenvolve-se uma espiral quando a interação entre conhecimento explícito é elevada dinamicamente do nível mais baixo aos níveis superiores. Uma organização deveria ser dotada da capacidade estratégica de utilizar, acumular, compartilhar e criar novo conhecimento de modo contínuo e repetido em um processo dinâmico e em espiral (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 34-35).

Na socialização (conhecimento compartilhado) há interação entre conhecimentos de forma tácita e a aprendizagem ocorre na observação, imitação e pela prática. Quando esses são externalizados, ou seja, compartilhados, tornam-se explícitos e podem ser combinados com outros conhecimentos explícitos (conhecimento sistêmico), como na produção de relatórios, por exemplo. A internalização do conhecimento sistêmico torna-se conhecimento operacional, que proporciona a ampliação e expansão do conhecimento individual ou coletivo, reconfigurando o conhecimento tácito que volta a se combinar com outros conhecimentos tácitos no movimento de uma espiral. O conceito da espiral do conhecimento pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 – Conceito da espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)⁷.

⁷ Disponível em <https://cer.sebrae.com.br/blog/espiral-do-conhecimento/>. Acesso em 12 nov. 2021.

A criação do conhecimento é “um processo em espiral, que se move do nível individual e prossegue envolvendo comunidades sempre mais amplas de interação, através dos limites de qualquer natureza” (SCHLEMMER *et al.*, 2012, p. 49). O processo em espiral para a criação do conhecimento, por meio da aprendizagem contínua, permite que uma organização desenvolva ações com sua competência e inteligência coletiva, respondendo ao ambiente interno e externo.

A inteligência coletiva “é uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 2003, p.28). A base e o objetivo da inteligência coletiva são o reconhecimento e enriquecimento mútuo das pessoas, já que ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa e todo o saber está na humanidade (LÉVY, 2003). A inteligência coletiva impulsiona a aprendizagem organizacional, de modo que:

Nas organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, a aspiração coletiva é livre, e as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente (SENGE, 1999, p. 21).

De maneira a não perder facilmente conhecimentos gerados, organizações constroem sistemas de aprendizagem colaborativa, que são “mecanismos que promovem a perpetuação e institucionalização da aprendizagem em organizações” (TAKAHASHI, 2015, p. 120).

A aprendizagem colaborativa é “uma maneira de lidar com as pessoas que respeita e destaca as habilidades e contribuições individuais de cada membro do grupo” (PANITZ, 1996, p.1).

Na atualidade, os mecanismos que promovem a aprendizagem colaborativa nas organizações são, em sua maior parte, suportados por tecnologias informáticas e da Web (SCHLEMMER *et.al*, 2012).

Na conversão de conhecimento tácito em explícito, a exigência primária é que as pessoas comuniquem, assim um suporte eficaz pode ser oferecido pelas tecnologias de rede orientadas para a comunicação interpessoal, sobretudo aquelas que favorecem a interação de grupo [...] delinea-se assim uma forma diferente de aprender, a aprendizagem em rede, isto é, a aprendizagem se baseia no compartilhamento de experiências, na individualização das melhores práticas e na ajuda recíproca enfrentando os problemas quotidianos da própria profissão (TRENTIN, 2004 *apud* SCHLEMMER *et al.* 2012, p.128).

O uso de tecnologias para a aprendizagem colaborativa nas organizações tem uma tendência crescente e promove a difusão de informações, criação e distribuição de conhecimento mais rapidamente. Por meio de aplicações da *web*, não há a necessidade de deslocamento geográfico, podendo haver colaboração de todo o material já produzido nas organizações com uma percepção de proximidade (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

Diante do crescente uso de tecnologias *on-line*, uma VCoP é adequada como ferramenta de gestão do conhecimento e tem reflexo organizacional, coletivo, social e individual na aprendizagem. No contexto da gestão e fiscalização de contratos no IFRS, da aprendizagem social e da aprendizagem organizacional de forma colaborativa, sua utilização foi elencada como ferramenta deste estudo.

2.3 COMUNIDADES DE PRÁTICA

O conceito de CoP pode ser definido como grupos de pessoas, que compartilham um interesse, uma paixão ou um conjunto de problemas, e que aprendem por meio de interações regulares (LAVE; WENGER, 1991).

As CoPs são redes formadas por indivíduos que possuem conhecimento ou interesse numa determinada área, sendo que, na maioria das vezes, essa área está relacionada ao seu trabalho (WENGER, 2000).

Em CoPs tipicamente há o compartilhamento de informação, *insight* e aconselhamento. Os problemas são resolvidos com ajuda mútua, com discussão de situações, aspirações e necessidades, ponderação de assuntos comuns e exploração de ideias (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER 2002). Diante do confronto de perspectivas que nasce do trabalho intelectual conjunto, da reciprocidade e da auto-organização, a ativação de energias cognitivas permite o progresso na aprendizagem e a construção de conhecimento (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

Em CoPs ocorre a aprendizagem situada, que muitas vezes surge a partir da participação periférica legítima, ou seja, uma participação que é a princípio periférica e passiva, mas que aumenta gradativamente com engajamento e complexidade pela socialização e discussão de práticas reais do cotidiano dos membros. Isso torna a aprendizagem significativa, diante da intenção de aprender do membro iniciante, que o torna participante pleno de uma prática sociocultural (LAVE; WENGER, 1991).

Os membros de CoPs podem criar ferramentas, padrões e manuais ou

simplesmente compartilhar informações tácitas. Com o passar do tempo, as CoPs desenvolvem perspectivas, conhecimento, abordagens e práticas comuns e emerge um senso de identidade (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER 2002).

No entanto, CoPs devem apresentar elementos estruturais que atendam a três características fundamentais: domínio, comunidade e prática (WENGER, MCDERMOTT, SNYDER, 2002). Sendo elas entendidas como:

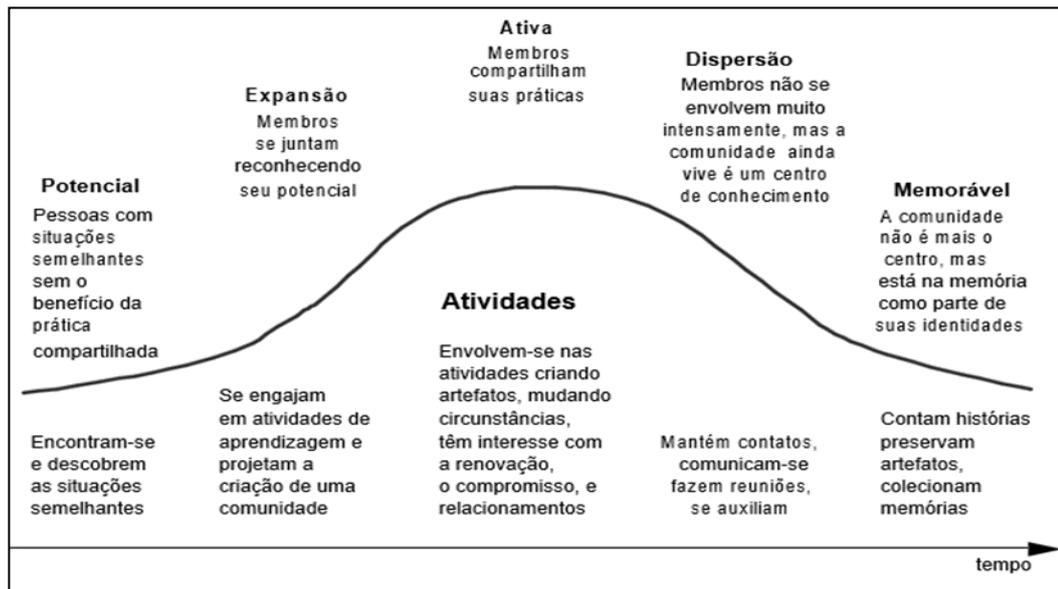
Domínio - Uma rede de pessoas conectadas não é, por si só, uma CoP. Ela deve possuir um propósito que orienta suas atividades e estabelece suas fronteiras, um domínio de interesses partilhado.

Comunidade - Os membros, ao desenvolverem atividades e discussões em conjunto, estabelecem relacionamentos e compartilham informações. Estas relações proporcionam aos participantes aprender uns com os outros e são essenciais para a caracterização da comunidade.

Prática - É formada por esquemas de trabalho, ferramentas, ideias, estilos, linguagem, histórias e documentos decorrentes das interações na comunidade. A prática representa o conhecimento desenvolvido, compartilhado e armazenado, que se torna fonte de conhecimento para seus membros e outros que possam ser beneficiados.

Outrossim, as CoPs apresentam um ciclo de vida, em que as etapas não possuem tempo definido de duração, mas estão diretamente ligadas à participação e ao interesse de seus integrantes. As etapas são: Potencial, Expansão, Ativa, Dispersão e Memorável (WENGER, 2008), conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Estágios de desenvolvimento de uma CoP



Fonte: Adaptado de Wenger (2008).

CoPs são espaços de aprendizagem social, um fenômeno produzido quando existe uma dissonância entre a competência social e a experiência dos participantes (WENGER, 2000). Para que a aprendizagem ocorra, sete princípios devem ser considerados para o desenvolvimento de uma CoP (WENGER, SNYDER, MCDERMOTT, 2002):

- 1) Projetar a CoP visando a sua evolução, de maneira que novas pessoas se envolvam e que novos interesses sejam explorados. O desenvolvimento da CoP resultará em diferentes níveis de atividade em que diferentes tipos de apoio serão necessários.
- 2) Manter o diálogo entre as perspectivas interna e externa, isto é, estimular discussões entre as pessoas de dentro e de fora da comunidade, sobre os resultados esperados para a CoP.
- 3) Convidar pessoas considerando diferentes níveis de participação. Alguns membros podem ser bastante ativos na CoP, enquanto outros parecerão passivos. As contribuições e aprendizados ocorrem de maneira distinta, e um membro pode ser ora ativo e ora passivo, a depender do tópico que está sendo trabalhado.
- 4) Desenvolver espaços de interação visando à comunicação entre participantes e à formação de relacionamentos. Espaços de discussão são necessários para ajudar as pessoas a sentirem-se parte da CoP.
- 5) Focar no valor da CoP. O valor da comunidade pode emergir à medida

que ela se desenvolve e amadurece, assim ele precisa estar evidente e explícito a seus membros. No início, perceber o valor pode ser útil para ajudar os membros a compreenderem melhor a CoP.

6) Combinar familiaridade e estimulação nas atividades para que as pessoas se sintam confortáveis em participar. A inclusão de novas ideias para desafiar o pensamento vigente também estimula o interesse e mantém as pessoas engajadas.

7) Criar um ritmo para a comunidade com eventos regulares, porém em uma frequência que evite a sensação de sobrecarga. Estes eventos criam pontos de convergência e encorajam as pessoas a continuarem a participar, ao invés de se distanciar gradativamente.

Dessa maneira, o desenvolvimento de uma CoP, com estruturação planejada e bem definida, pode proporcionar benefícios tanto para as instituições onde elas estão inseridas como para os seus membros. Os benefícios proporcionados para membros e instituição são diferentes a curto e longo prazo (WENGER, 2020) (Quadro 1).

Quadro 1 - Benefícios de CoPs para seus membros e a instituição

Partes interessadas da CoP	Benefícios a curto prazo	Benefícios a longo prazo
Membros	-Ajuda com desafios -Acesso a especialistas -Confiança -Diversão com colegas -Trabalho significativo	- Desenvolvimento pessoal - Reputação - Identidade profissional - Rede de contatos - Negociabilidade
Instituição	- Solução de problemas - Economia de tempo - Compartilhamento de conhecimento - Sinergias entre unidades - Reutilização de recursos	- Capacidades estratégicas - Acompanhamento; - Inovação - Retenção de talentos; - Novas estratégias

Fonte: Adaptado de Wenger (2020)

Os benefícios demonstrados no Quadro 1 podem ocorrer diante de um contexto que permita que as comunidades se legitimem na instituição. Uma CoP pode estar contextualizada com a articulação de uma proposta de criar valor estratégico, da identificação de problemas críticos da instituição e da necessidade de alavancar conhecimento (WENGER, 2020).

Para a legitimação de uma CoP na instituição onde ela está inserida, Wenger (2020) propõe ações dentro de cinco eixos:

1) Educar para que as pessoas entendam como as CoPs se encaixam em seu trabalho. Para isso pode ocorrer a realização de encontros com a gestão e os

potenciais membros para demonstrar a abordagem da CoP, suas características, formas de gerenciamento e de comunicação.

2) Fornecer suporte. Fornecer capacitação, dar assistência durante o processo de atividade da CoP e utilizar infraestrutura adequada, sem utilização indevida de tecnologia robusta, ou seja, tecnologia que exige conhecimentos técnicos aprofundados para sua operacionalização e que podem inibir a participação por esse motivo.

3) Começar a cultivar a CoP a partir de atividades que permitam às pessoas a aprender fazendo. Para isso poderão ter comunidades piloto; entrevista com potenciais membros para compreender suas necessidades, começar a pensar na comunidade e identificar potenciais líderes; reunir um grupo central para preparar e iniciar um processo de lançamento; ajudar os membros a organizar uma primeira série de atividades; e incentivá-los a assumir uma responsabilidade crescente com seu conhecimento.

4) Encorajar os participantes encontrando líderes da organização que incentivem a participação, valorizem o trabalho da CoP e divulguem os sucessos.

5) Integrar a CoP com a instituição para que ocorra engajamento, identificando e removendo entraves que possam existir, e alinhando elementos estruturais e culturais.

6) Tratando-se do cultivo de CoPs, Groop e Tavares (2007, p. 99-100) defendem que elas devem agregar valor:

Uma comunidade de prática existe e se mantém porque agrega valor para seus membros, para a organização e para seus outros parceiros, uma vez que a participação nela é voluntária. Porém é difícil, tanto para os de fora quanto para seus membros, enxergar seu valor e explicitá-lo. Por isso uma das tarefas iniciais do *design* de sustentação da comunidade é levantar a discussão a respeito de seu valor. A existência mesma da comunidade de prática se dá nos micro contatos diários de seus membros e é aí que se cria valor: uma dica passada de um para o outro, uma execução de tarefa melhorada por um comentário, um “caminho das pedras” ensinado e por aí a fora. A partir do momento em que há espaço para que estes movimentos sejam explicitados, o valor da comunidade de prática passa a ser visível e até quantificável (GROOP; TAVARES, 2007, p. 99-100).

Diante disso, há que se atentar para a implementação da comunidade nos seguintes aspectos: verificar a dimensão da comunidade, buscando equilíbrio de número de participantes para que seja possível gerar uma dinâmica dialógica sem correr o risco de tornar a comunidade um caos; definir normas de comportamento na

CoP; auxiliar os participantes durante o processo de atividade da CoP; atribuir papéis-chave da comunidade e realizar de um encontro inicial como oportunidade de expor o que motivou a CoP (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

Já com relação à evolução, as CoPs devem ser capazes de se redesenhar continuamente, desenvolvendo-se por seus próprios meios, através de problemas para resolver, projetos a serem desenvolvidos e encontros periódicos, porém sem o propósito de impor uma estrutura (GROOP; TAVARES, 2007).

Para manter uma CoP ativa, é necessário que haja (SCHLEMMER *et al.*, 2012):

- Favorecimento de uma interação dialógica entre os participantes, em que o objeto da discussão seja baseado em experiências concretas ao invés de materiais teóricos.

- Perguntas de estímulo.

- Limites de tempos máximos para a discussão de um determinado tema.

- Assistência contínua aos participantes para problemas técnicos e metodológicos.

- Avaliação das performances da comunidade, nos aspectos da aprendizagem alcançada pelos participantes, os produtos cognitivos realizados e disponíveis na comunidade (casos de melhores práticas etc.), mudanças no número de participantes da comunidade *on-line* durante o experimento, mudanças na intensidade e na qualidade das interações, integração entre o conhecimento tácito e explícito da comunidade e o conhecimento externo.

- Aprender com a experiência para uma contínua melhoria, a partir dos *feedbacks* das questões anteriores.

Nas CoPs os conteúdos podem ser projetados, organizados ou desenhados, sem um currículo previamente definido; com apoio somente de uma teoria de caráter muito mais epistemológico do que pedagógico e que tem em consideração a conectividade, conhecimento que existe dentro de sistemas acessados por meio de pessoas que participam em espaços e ações (BARROS; SPILKER, 2013).

As CoPs promovem o compartilhamento de um território ideológico ou ideativo, em que os interesses comuns promovem a interação. Nelas distinguem-se dois conceitos na construção de uma interação sensata: pertencimento e exatidão. O pertencimento consiste na capacidade de interação de uma comunidade que tenha correspondência correta entre demanda e oferta de aprendizagem, isto é, que desenvolve um interesse em comum e que seja pertinente a seus membros. A

exatidão é característica que remete à convalidação da razão de ser da comunidade a todo o instante, que é permitida pela redução das distâncias e dos tempos proporcionados pelas redes, identificado na internet pelo conceito de *just in time* (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

O “capital social intelectual” é compartilhado nas CoPs a partir da posse, por parte de cada participante, de saberes específicos, contextuais e únicos, frequentemente não reproduzíveis facilmente. Os sujeitos que as compõem compartilham e se beneficiam das experiências dos outros, e juntos desenvolvem práticas melhores (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

A definição de papéis e da interação está na base do processo de criação do novo conhecimento, pois devemos considerar as diferenças entre interação formal e informal que ocorrem entre componentes da comunidade, o possível fluxo de trabalho entre os membros que poderiam cooperar diretamente e o processo de validação, que transforma os diálogos e as observações em conhecimento de base oficial (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

Quanto à definição dos papéis, podemos ter (SCHLEMMER *et al.*, 2012):

-*Knowledge manager* (Gerente de conhecimento): Define tópicos, fornece subsídios, instiga as discussões, solicita reflexões, entre outros.

-*Community leader* (Líder da comunidade): Torna legítimas as novas tecnologias e decide temáticas.

-Facilitador: Figura recorrida para aspectos organizativos, de gestão e técnicos.

-*System administrator* (Administrador do sistema): Gere a parte tecnológica do sistema, inclusive gestão de acesso.

-*Guest speaker* (Participante convidado): Especialistas em determinadas áreas que são convidados para que haja um aprofundamento de temas.

O papel de um motivador (gerente de conhecimento) da comunidade é essencial, pois é um participante central. Já os participantes periféricos, embora não sejam assíduos, estão num papel de aprender e a qualquer momento podem se tornar ativos e motivadores. Essas posições mudam constantemente dependendo do assunto ou da prática que está sendo desenvolvida (GROOP; TAVARES, 2007).

Nesse diapasão, CoPs podem se tornar espaços de aprendizagem com integração entre conhecimento tácito e explícito. Nas CoPs podemos distinguir o conhecimento tácito e o explícito, pois, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento explícito é codificado e pode ser comunicado por meio de uma

linguagem formal e sua difusão é facilitada, já com relação ao conhecimento tácito, no entanto, é diferente, porque os indivíduos não estão necessariamente capacitados para comunicar o que sabem. Por isso as interações em CoPs podem ser um meio de expressar conhecimento tácito.

Para Schlemmer *et al.* (2012, p. 45):

O conceito de *practice* inclui aspectos tácitos e explícitos, o que foi dito e o que não foi dito, o que é representado e o que é previsto. Inclui a linguagem, os instrumentos, os conteúdos, as imagens, os símbolos, os papéis bem definidos, os critérios específicos, os procedimentos codificados e os contratos que uma atividade (*practice*) requer. Mas, ao mesmo tempo, inclui também todas as relações implícitas, as convenções tácitas, as sugestões imperceptíveis, as regras não ditas, as intuições reconhecíveis, as percepções específicas, os conhecimentos incorporados, os pontos de vista compartilhados, que muito dificilmente (ou quase nunca) poderiam ser sempre e de modo claro articulados e estruturados, mas que representam inconfundíveis sinais de pertencimento a uma *community of practice* e que lhe garantem o funcionamento (SCHLEMMER *et al.* 2012, p.45).

As socializações em CoPs são capazes de compartilhar conhecimento e promover a aprendizagem de seus membros e também de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou ainda a construção de novas ideias e novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Nesse sentido, as CoPs são consideradas como espaços de aprendizagem, já que a sua teoria assume uma perspectiva construtivista e colaborativa no campo da aprendizagem organizacional. Essa aprendizagem ocorre frequentemente fora do espaço formal de aprendizagem, o que inclui a prática de trabalho de grupos de organizações sujeitas a um ritmo acentuado de mudanças e que devem garantir um fluxo contínuo de informações para que permaneçam inovando suas técnicas (GAZZOLI, 2012).

No contexto de instrumentos de comunicação e cooperação em rede que permitem aos usuários a troca de mensagens de texto, sons e imagens pela internet, surgem as VCoPs. VCoPs são formas de organização dos processos de aprendizagem coletiva e do modo de trabalhar, reduzindo consideravelmente os custos de coordenação e de comunicação, e onde o saber é continuamente enriquecido pela experiência, tornando-se um dispositivo de aprendizagem social (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

O virtual facilita um ambiente em rede, a abundância de informação, onde existe a autonomia, a interação, a participação e a conexão. Esse padrão gerado no

ambiente condiciona a forma de disponibilizar os conteúdos e exige algumas competências individuais e formas de estar que diferenciam também as formas de apropriação das informações, da seleção e do compartilhamento (BARROS; SPILKER, 2013).

Nesse aspecto, a Administração Pública também pode se beneficiar da utilização de VCoPs, pelo seu porte e sua dispersão geográfica (GAZZOLI, 2012).

As CoPs, presenciais ou virtuais, são responsáveis pela construção do conhecimento aplicado na prática do dia a dia, pois nelas ocorre uma “metabolização” de informações e conhecimentos que são introduzidos na organização. Assim, a criatividade e a inovação são estimuladas, pois evitam que tais informações e conhecimentos fiquem descolados da prática, sem compreensão e restritos aos manuais engavetados. É, portanto, nas CoPs que ocorre um aprendizado significativo por meio de uma interação social nas organizações (GROPP, TAVARES, 2007).

Diante da característica das CoPs de promover o aprendizado por meio de interação social, o aspecto da aprendizagem nas relações sociais será abordado na sequência.

2.4 A APRENDIZAGEM E AS RELAÇÕES SOCIAIS

Diversos teóricos abordam, de forma particular em seus estudos, a necessidade da interação e da socialização como fatores relevantes no desenvolvimento cognitivo e na aprendizagem dos seres humanos. Nessa abordagem, destaca-se Lev Semyonovich Vygotsky.

A teoria de Vygotsky, de cunho construtivista e sociointeracionista, pressupõe o desenvolvimento a partir dos processos sociais, históricos e culturais, ou seja, o desenvolvimento se dá pela aprendizagem por meio da interação e da socialização com outros seres humanos, permitindo, assim, o desenvolvimento cognitivo dos processos mentais superiores.

Moreira (1999, p.112) explica que Vygotsky se diferencia de outros teóricos cognitivistas como Piaget e Ausubel, pois “sua unidade de análise não é nem o indivíduo nem o contexto, mas a interação entre eles”.

Diante da teoria de Vygotsky, entendemos que é factível a relação possível de ser feita, e também necessária, dos conceitos de interação social com a aprendizagem organizacional de forma colaborativa ocorrida em CoPs. A interação entre os

participantes de uma CoP está no âmago da consecução de seus objetivos, quais sejam, no aprender pelo intercâmbio de práticas cotidianas, conhecimentos subjetivos adquiridos historicamente no e pelo trabalho, pelas ideias e pelos fatos relevantes que compartilhados promovem o desenvolvimento individual e coletivo.

Ao explicar como as relações sociais se convertem em funções psicológicas, Vygotsky traz o conceito de mediação. Para ele é por meio da mediação que se dá a internalização de atividades e comportamentos sociohistóricos e culturais. A internalização é mediada por instrumentos e signos. Um instrumento pode ser entendido como uma ferramenta, ou seja, algo que é utilizado para realizar alguma coisa, e os signos podem ser entendidos quando alguma coisa significa outra coisa: a fumaça que remete ao fogo (signo indicador), imagem ou desenho daquilo que significam (signo icônico) e palavras ou números (signos simbólicos) que representam a linguagem falada e escrita. As sociedades criam instrumentos e sistemas de signos ao longo da história, e esses as modificam e as influenciam em seu desenvolvimento social e cultural (VYGOTSKY, 1988). O desenvolvimento cognitivo ocorre quando instrumentos e signos produzidos culturalmente são interiorizados pelos indivíduos (VYGOTSKY, 1988).

No mundo do trabalho, profissionais de todas as áreas se utilizam de ferramentas na construção de suas obras profissionais e, ontologicamente, suas obras precisam ser explicitadas para que possam alcançar significado individual. Por meio do trabalho, da utilização de ferramentas, da atribuição de significados compartilhados, o ser humano se constitui como tal e produz a sua vida socialmente.

Uma CoP é uma opção de ferramenta que possibilita a explicitação do conhecimento produzido no trabalho, promovendo o desenvolvimento cognitivo de seus membros.

O desenvolvimento cognitivo se amplia quanto mais ferramentas forem sendo utilizadas e quanto mais signos forem aprendidos e internalizados. Assim o desenvolvimento das funções mentais superiores passa por duas fases: externa e interna, sendo que a primeira atua como uma função social, interpessoal e interpsicológica, e a segunda atua de forma individual, intrapessoal e intrapsicológica (MOREIRA, 1999).

CoPs podem ser consideradas simultaneamente ferramentas de aprendizagem e de trabalho e apresentam, como uma das características, a função social de tornar explícitos o trabalho e a obra de profissionais que num *continuum* de trocas de

significados os internalizam, aprendem e se reconhecem em sociedade.

Na atualidade, o uso de tecnologias e da internet é capaz de promover aprendizagem por meio de VCoPs, com a utilização de ferramentas como computadores, *tablets* e *smartphones* que mediam a comunicação na busca da ressignificação de práticas de trabalho. Essa ressignificação ocorre no intercâmbio de signos, como pela expressão da linguagem e demais signos adquiridos socialmente, desenvolvidos e transmitidos na interação com seus pares. Na busca de resposta a problemas cotidianos, profissionais interagem e demonstram entre si suas inteligências práticas e abstratas.

A fala e a linguagem são desenvolvidas na interação social por meio das ferramentas e signos (VYGOTSKY, 1988). A partir dessa referência, têm-se as definições de inteligência prática e inteligência abstrata: “A inteligência prática se refere ao uso de instrumentos, e a inteligência abstrata à utilização de signos e sistemas de signos, dos quais a linguagem é o mais importante para o desenvolvimento cognitivo” (MOREIRA, 1999, p. 115).

Diante da interação social e da utilização de signos linguísticos, como a fala e a escrita, ocorre a aprendizagem em CoPs. Nessa direção, é relevante ressaltar o conceito da zona de desenvolvimento proximal definida como a distância entre o nível de desenvolvimento cognitivo real do indivíduo e seu nível de desenvolvimento potencial, ou seja, a distância entre a capacidade de resolver problemas individualmente e com orientação de pessoas mais experientes (VYGOTSKY, 1988).

Na zona de desenvolvimento proximal, perpassa o intercâmbio de significados, que tem como produto a formação de conceitos em um processo de aprendizagem contínuo e colaborativo entre indivíduos. A subjetividade de cada indivíduo, quando posta em interação com outros conceitos subjetivos de demais indivíduos, pode ocasionar uma incursão com o potencial de criação de novos conceitos, percepção da coexistência de significados incompatíveis e o abandono de alguns significados.

A zona de desenvolvimento proximal se situa, portanto, entre o nível real de desenvolvimento do aprendiz (nível inferior) e o nível potencial (superior), a ser adquirido pela interação no meio social, independente do contexto. A interação social, que provoca aprendizagem, deve ocorrer dentro da zona de desenvolvimento proximal, sendo a aprendizagem uma condição para o desenvolvimento cognitivo, em que todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem devem se manifestar e ter oportunidade de se manifestar (MOREIRA, 1999), como ocorre em CoPs.

Em CoPs o desenvolvimento desta zona mental é verificado, quando em interações regulares, participantes novatos e inexperientes aprendem com os mais experientes e, na geração de conhecimentos individuais e coletivos, aperfeiçoam suas práticas.

CoPs são ferramentas que podem ser utilizadas no contexto de aprendizagem no trabalho em qualquer tipo de organização para a melhoria de seus processos, proporcionando o desenvolvimento individual e coletivo, aliado à consecução dos objetivos institucionais e à entrega de benefícios para a sociedade. Elas se caracterizam em ambientes de aprendizagem colaborativa e na construção de conhecimento para que membros e instituições sejam beneficiados.

Um benefício para os membros ao participarem de uma CoP, é a oportunidade de formação. E essa formação no e para o trabalho requer enfoque na perspectiva da EPT, essencialmente quanto à FHI.

Assim, passaremos a tecer os conceitos da FHI que fazem relações com CoP nesta pesquisa.

2.5 FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL

A FHI é sinônimo de formação omnilateral. Omnilateral é “um termo que vem do latim e cuja tradução literal significa todos os lados ou dimensões” (FRIGOTTO, 2012, p.267).

Educação omnilateral é “a concepção da educação ou formação humana que busca levar em conta todas as dimensões que constituem o homem e as condições reais para o seu pleno desenvolvimento histórico” (FRIGOTTO, 2012, p.267) e está interligada com o princípio educativo do trabalho.

A educação omnilateral se articula com a categoria trabalho, já que o trabalho constitui a principal atividade humana: sendo o trabalho a atividade vital e criadora mediante a qual o ser humano produz e reproduz a si mesmo, a educação omnilateral o tem como parte constituinte (FRIGOTTO, 2012, p. 267).

O trabalho é um elemento fundamental para a realização de uma proposta de formação dos sujeitos cujo objetivo é a educação omnilateral, devendo contribuir para apropriação dos conceitos e dos métodos científicos ao levar em conta as dimensões intelectual e laboral, ou seja, teoria e prática.

Sob a contingência das necessidades dos trabalhadores, o trabalho deve não somente preparar para o exercício das atividades laborais, mas também para a compreensão dos processos técnicos, científicos e histórico-sociais que lhe são subjacentes e que sustentam a introdução das tecnologias e da organização do trabalho (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2012, p. 750).

A concepção educativa do trabalho alcança sua finalidade quando o sujeito conhece a importância do trabalho para a constituição do gênero humano. A apropriação dos elementos culturais que constituem o homem permite a compreensão de que o trabalho é o meio de produção e de reprodução da vida de cada ser humano (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2011, p. 751).

Um projeto de educação integral de trabalhadores que tenha o trabalho como princípio educativo articula-se ao processo dinâmico e vivo das relações sociais, pressupondo-se a participação ativa dos sujeitos, como meio de alimentar de sentido a ação educativa mediada, repensada, renovada, e transformada continuamente, dialeticamente. Enfatiza a construção coletiva do conhecimento a partir da socialização dos diversos saberes e da realização de um trabalho integrado entre educadores, incorporando os acúmulos advindos das diversas experiências formativas trazidas, individualmente, pelos diferentes sujeitos educadores. (FRIGOTTO, CIAVATTA, RAMOS, 2005, p.71).

A articulação do trabalho como princípio educativo enquanto processo dinâmico das relações sociais, com participação ativa dos sujeitos na busca do sentido de uma educação transformada continuamente e dialeticamente, traz a ideia de que interações colaborativas no trabalho são capazes de desenvolver potencialidades do ser humano e levar para uma FHI.

As CoPs promovem interações colaborativas no trabalho e, por isso, são capazes de contribuir para o desenvolvimento de seus membros, e de suas formações de maneira integral.

No contexto da EPT, há a intencionalidade para que a formação de trabalhadores preconize a capacidade de alcançar a compreensão total do processo, por meio dos mais variados conhecimentos, e que transcenda a teoria, sendo possível que tenhamos trabalhadores intelectuais alinhados com a prática, a realidade concreta e objetiva, num constate repensar da práxis.

Nesse sentido, considerando que uma CoP é um instrumento de aprendizagem no trabalho de forma dialética e cooperativa, ou seja, da construção do conhecimento por intermédio da práxis, repensada e renovada num ato contínuo, fica evidente a perspectiva de contribuição de CoPs para a formação integral de seus participantes.

A ligação entre trabalho e educação se constitui em atividade específica do ser humano. Significa que apenas o homem trabalha e educa. O trabalho como princípio educativo abrange os sentidos ontológico e histórico, uma vez que se refere à práxis humana e permite a compreensão do processo histórico de produção do conhecimento. Refere-se à finalidade da ação educativa de levar os indivíduos à compreensão de que eles são os principais atores da sua formação, por meio do trabalho (SAVIANI, 2007).

A formação integral visa ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes que transcendem as necessidades do mercado de trabalho. O desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes de forma integral, quando falamos em educação profissional, pode estar atrelado à aprendizagem organizacional. Dessa maneira, a aprendizagem organizacional deve ser conduzida para que contribua para uma formação profissional integral. A partir disso, trabalhadores irão se tornar aptos para trilharem um caminho autônomo no mundo do trabalho e em sociedade.

É necessário direcionar ações para que a aprendizagem organizacional seja interdisciplinar, com pilares que conduzam ao desenvolvimento de todas as dimensões do trabalhador. Uma ação possível é o desenvolvimento de uma CoP ou VCoP, que seja conduzida para a solução de problemas laborais ao mesmo tempo que contribuirá para a formação integral de seus membros.

A formação integral é promovida com o desenvolvimento das dimensões cognitivas, afetivas, éticas, sociais, lúdicas, estéticas, físicas e biológicas, que devem ser trabalhadas de forma conjugada para assim potencializarem as capacidades de cada indivíduo, a fim de que ele possa evoluir plenamente e ter autonomia para os desafios da vida em sociedade (GUARÁ, 2006).

Outrossim, a formação integral do homem não se dá apenas quando atrelada ao ensino formal e intencional, mas também durante todo o seu processo de desenvolvimento, na vida cotidiana, articulando saberes em diferentes contextos (GUARÁ, 2006), como em uma VCoP desenvolvida em ambiente de trabalho.

A formação integral depende de relações de integração, seja de conteúdos, de projetos ou de intenções. De uma composição de saberes com cultura articulada e da abertura dos projetos individuais, emerge uma renovação de atitudes que socializa o poder, exige a negociação, o reconhecimento e a valorização de outros saberes. Dessa forma os resultados são mais duradouros para os sujeitos envolvidos (GUARÁ,

2006).

A integração de conhecimentos e saberes na vida social garante ao homem sua sobrevivência, seus relacionamentos pessoais, seu trabalho produtivo e dão sentido a sua vida. A educação integral visa a formação e o desenvolvimento humano de forma global, o que vai muito além da educação que propicia apenas o acúmulo informacional (GUARÁ, 2006).

Diante do que foi abordado nessa seção, instituímos uma VCoP com ações direcionadas para contribuir com a FHI dos seus membros. Para a compreensão das ações tomadas neste estudo, apresentaremos a seguir a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do IFRS (Anexo I), conforme metodologia e instrumentos de pesquisa descritos em seguida.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa teve natureza qualitativa, utilizada quando se quer descrever o objeto de estudo com mais profundidade e é muito comum em estudos sobre o comportamento de um indivíduo ou um grupo social (MASCARENHAS, 2012). Utilizando-se dela, o pesquisador fica à vontade para desenhar o estudo da forma que julgar mais adequada. Ela é frequentemente desenvolvida por meio de estudos descritivos voltados para a compreensão do objeto, em que a influência do pesquisador não é evitada, e sim, considerada fundamental (MASCARENHAS, 2012).

Sobre a pesquisa qualitativa, Silva e Menezes (2005) consideram que:

Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20).

A natureza qualitativa é aplicável a este estudo porque um grupo social foi pesquisado por meio de interações colaborativas na Comunidade de Prática Virtual de Gestores e Fiscais de Contratos Administrativos com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra do IFRS (CoP-GFi). Estas interações foram objeto de análise que coadunam com a caracterização qualitativa. Isso porque, no decorrer e no final do processo, a interpretação foi realizada de modo subjetivo pelo pesquisador.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, que ocorreu no contexto de trabalho de um grupo de servidores que desenvolvem atividades de gestão e fiscalização de contratos terceirizados, direta ou indiretamente, no IFRS.

Usamos a pesquisa aplicada para estudar o problema em um contexto, buscando soluções para os desafios enfrentados nesse ambiente específico. Esse tipo de pesquisa é bem ligado à prática, mas nem por isso pode deixar

de incluir uma reflexão teórica (MASCARENHAS, 2012, p. 47).

A pesquisa é descritiva e objetiva descrever as características do fenômeno estudado, identificando se há relação entre as variáveis analisadas. O questionário e a observação são seus principais instrumentos (MASCARENHAS, 2012).

As respostas aos questionários e a observação participante permitiram a descrição das situações desencadeadas da pesquisa, servindo como base de dados para correlacionar a atividade da CoP-GFi com as percepções de seus participantes, de modo a obter a compreensão dos fatos investigados.

3.2 LOCUS E PARTICIPANTES DA PESQUISA

O *locus* da pesquisa foi o IFRS. A questão pesquisada teve foco na gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, dentro dos limites desta instituição federal de ensino.

O total de participantes da pesquisa foram 12 servidores da instituição que desenvolvem atividades ligadas à gestão e fiscalização de contratos administrativos direta ou indiretamente, mais o pesquisador. Os convites foram encaminhados por e-mail, juntamente com o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) (Apêndice E), para 96 servidores que exerciam as atividades de gestor ou fiscal de contrato terceirizado com dedicação exclusiva de mão de obra, em todos os *campi* do IFRS, ou exerciam funções ligadas à gestão e à fiscalização, no caso servidores dos setores de contratos.

Dos 96 servidores convidados, 12 aceitaram o convite para a participação da pesquisa por meio do preenchimento e assinatura do TCLE. Os contatos destes servidores foram extraídos do sistema gerencial Comprasnet Contratos 4.0 do governo federal, onde estão cadastradas todas as equipes de fiscalização dos contratos do IFRS.

O convite também foi divulgado no grupo de Whatsapp Contratos IFRS, que é composto por servidores e gestores administrativos. Tanto no e-mail como no grupo do Whatsapp foi solicitada a divulgação da pesquisa para outros servidores.

3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA E DE PRODUÇÃO DE DADOS

3.3.1 Etapa inicial da pesquisa

Previamente à criação da CoP-GFi, dedicamo-nos a conhecer o disposto na literatura e na legislação nacional pertinente à gestão e à fiscalização de contratos administrativos terceirizados para ter subsídios teóricos e legais na sua condução, bem como investigamos sobre CoPs, orientando-nos para a forma que podem contribuir na solução de problemas cotidianos organizacionais e na FHI.

Para estas duas etapas iniciais da pesquisa, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental para a primeira; e a pesquisa bibliográfica para a investigação sobre CoPs.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008, p. 44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, a diferença está na natureza das fontes, pois essa forma se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (GIL, 2008).

3.3.2 Desenvolvimento da CoP-GFi

Após conhecer o que está disposto na literatura e na legislação nacional pertinente à gestão e à fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, bem como investigar como as comunidades de prática podem contribuir na solução de problemas institucionais no âmbito de organizações e na FHI, foi instituída a CoP-GFi com a criação de um *site* wiki⁸ para a ocorrência de interações assíncronas. Além das interações assíncronas, houve reuniões virtuais síncronas mediadas por serviço de comunicação em vídeo.

A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação, já que ela pode desempenhar um papel importante nos estudos e na aprendizagem dos pesquisadores e nos demais participantes imersos em situações problemáticas (THIOLLENT, 2011). Assim a pesquisa-ação tem um caráter pragmático que a diferencia da pesquisa científica tradicional, principalmente porque, ao mesmo tempo em que ela altera o que está sendo pesquisado, é também limitada pelo contexto e pela ética da prática (TRIPP, 2005).

⁸ Disponível em <https://wiki.ifrs.edu.br/copgfi>.

A metodologia da pesquisa-ação envolve participantes conduzindo inquéritos sistemáticos com a finalidade de ajudá-los a melhorar as suas próprias práticas, que, por sua vez, podem também melhorar o seu ambiente de trabalho e os ambientes de trabalho das pessoas que fazem parte dela. A investigação é sobre a geração de conhecimento, logo seu objetivo é de aprender por meio de uma ação que, em seguida, leve para o desenvolvimento pessoal ou profissional (KOSHY; KOSHY; WATERMAN, 2010).

O objetivo de empregar a pesquisa-ação é para trazer a mudança a contextos específicos. A “pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática” (TRIPP, 2005, p. 447).

A pesquisa-ação possibilita aos sujeitos da pesquisa, participantes e pesquisadores os meios para conseguirem responder aos problemas que vivenciam com maior eficiência e com base em uma ação transformadora. Ela facilita a busca de soluções de problemas por parte dos participantes, aspecto em que a pesquisa convencional tem pouco alcançado (THIOLLENT, 2011).

A investigação-ação desenvolvida segue um ciclo em que a prática é aprimorada pela oscilação sistemática entre o agir por meio dela e o investigar a respeito (TRIPP, 2005). Esse ciclo consiste no planejamento, implementação, descrição e avaliação da mudança adotada para melhorar a prática e o aprendizado constante no decorrer do processo, tanto a respeito da prática, quanto de sua própria investigação. O papel ativo dos sujeitos é central na pesquisa-ação, tanto do pesquisador como dos participantes, tendo, portanto, caráter intervencionista.

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa com base empírica, que é concebida e realizada em estrita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2011, p. 20).

Diante disso, os participantes da pesquisa foram convidados a interagir na CoP-GFi. A CoP-GFi foi uma ação desenvolvida que interferiu na rotina de trabalho dos participantes, promovendo uma interação colaborativa. Ela foi o cerne da pesquisa e teve a participação ativa do pesquisador, como membro e na condução da comunidade.

Previamente ao início das atividades da CoP-GFi, houve a aplicação de um

questionário inicial (Apêndice B). O questionário inicial foi criado no Google Forms sendo composto de questões fechadas e semiabertas, objetivando diagnosticar características e principais demandas e dificuldades de servidores participantes da pesquisa que atuam na gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra no IFRS.

Segundo Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

O questionário inicial foi encaminhado via e-mail para todos os participantes e teve o retorno de 12 respondentes.

3.3.3 A produção de dados durante as interações da CoP-GFi no período da pesquisa

Após os 12 participantes responderem o questionário inicial, iniciamos as interações na CoP-GFi. Durante as interações na CoP-GFi, coletamos dados por meio da observação participante, através de anotações diárias das observações, das percepções e das ações do pesquisador para a construção de narrativas dos fenômenos emergidos da interação. Esses fenômenos são aqueles que refletiram o contexto em que as interações estavam inseridas, porém não ficaram registrados textualmente pela troca de mensagens na CoP-GFi.

A observação apresenta como principal vantagem, em relação às outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Duas formas distintas da observação: a natural, o observador pertence ao grupo que investiga; e a artificial, o observador se integra ao grupo com objetivo de realizar uma investigação (GIL, 1999).

Na observação participante, o pesquisador entra em contato com os membros do grupo pesquisado e participa das atividades normais do mesmo (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Por estar imerso na progressão dos eventos, o investigador espera encontrar-se numa posição privilegiada para obter muito mais informações, e um conhecimento profundo do que aquele que seria possível se estiver a observar de fora (VINTEN, 1994).

Durante o desenvolvimento da CoP-GFi, foram produzidos registros textuais

por todos os participantes da comunidade diante das questões que emergiram, das respostas e das contribuições dadas por todos os participantes. A análise dos registros textuais de interações na CoP-GFi, durante o período de pesquisa, foi uma das fontes de dados dessa pesquisa.

Finalizado o período de investigação da CoP-GFi, foi aplicado um questionário (Apêndice C) para os oito membros que participaram efetivamente das atividades desenvolvidas nela, com o objetivo de avaliá-la. Este questionário foi respondido por sete participantes e continha dois blocos de questões.

O primeiro bloco era composto por questões que visavam a avaliação do *site* <https://wiki.ifrs.edu.br/copgfi/>, elaboradas com base na escala de Likert. A escala de Likert permite avaliar o nível de concordância para uma determinada questão, variando de uma resposta mais negativa para uma mais positiva (GIL, 1999). Propomos a seguinte escala: Concordo plenamente (5), Concordo (4), Indeciso (3), Discordo (2), discordo plenamente (1). Havia ainda uma questão semiaberta para sugestões de melhoria.

O segundo bloco era composto por questões que visavam avaliar a experiência dos participantes na CoP-GFi, tanto envolvendo o conteúdo e interações por meio do *site*, quanto nas reuniões virtuais síncronas.

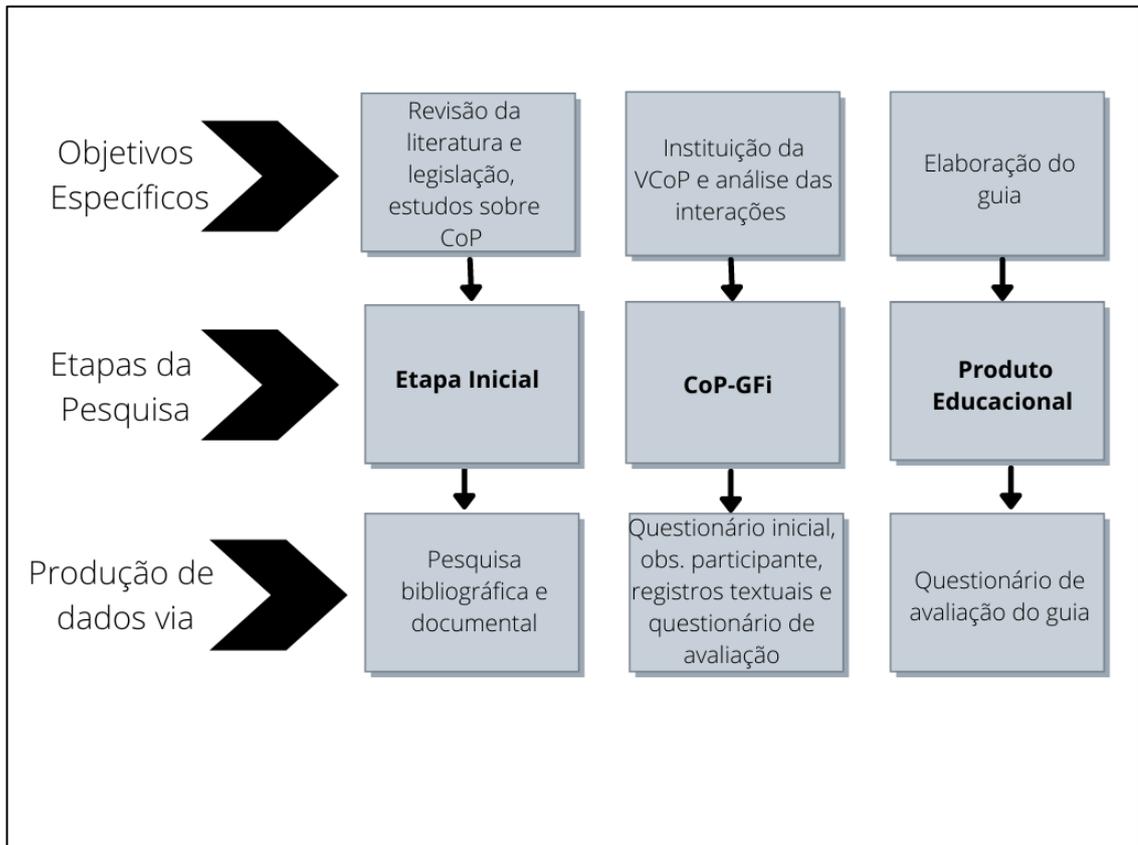
3.3.4 Etapas e produto da pesquisa

O desenvolvimento da CoP-GFi e a investigação ocorrida nela propiciou a criação de um guia (Apêndice A), que é o produto educacional vinculado a essa pesquisa, desenvolvida no âmbito do ProfEPT. O guia tem o objetivo de orientar a instituição de VCoPs em ambientes de trabalho, considerando a experiência da CoP-GFi, e apresenta a descrição de seu desenvolvimento.

Após finalizar a construção do guia, recorreremos mais uma vez a um questionário para avaliá-lo (Apêndice D). O questionário foi encaminhado para os 12 participantes da pesquisa e obteve oito respostas.

A Figura **Erro! Fonte de referência não encontrada.**5 ilustra as etapas dessa pesquisa, que culminaram na criação do produto educacional, relacionando-as com os objetivos e a produção dos dados.

Figura 5 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.4 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Na etapa inicial da pesquisa, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental foram realizadas a partir de material já elaborado: livros e artigos científicos para a pesquisa bibliográfica, e legislação para a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica proporcionou conhecimento das bases e aspectos teóricos que sustentam o desenvolvimento de CoPs. Estes foram utilizados para a concepção e condução da CoP-GFi.

A pesquisa documental proporcionou o conhecimento da legislação aplicável à gestão e à fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, que subsidiou a discussão dos temas na CoP-GFi.

Nas etapas de instituição da CoP-GFi, análise das interações da CoP-GFi e avaliação do guia, os dados coletados por meio de questões fechadas dos questionários aplicados, foram tabulados automaticamente pelo sistema do Google

Forms.

Para a análise dos dados da pesquisa referentes às questões semiabertas dos questionários, dos registros da observação participante e dos registros textuais dos fóruns da CoP-GFi, utilizamos a metodologia de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é composta por uma atitude interpretativa sustentada por processos técnicos de validação e com um vasto campo de aplicação, podendo ser utilizada para decifrar qualquer comunicação (BARDIN, 2011).

A definição de Bardin (2011) de que a análise de conteúdo utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens é complementada por Rodrigues e Leopardi (1999) que a definem como o estudo tanto dos conteúdos, das figuras de linguagem, das reticências, das entrelinhas, quanto dos manifestos.

O método de análise tomou por base a aferição dos conteúdos por meio da relação com outros dados e com teorias já validadas cientificamente presentes na revisão bibliográfica, para refletir os objetivos da pesquisa. Assim postulam Rodrigues e Leopardi (1999) ao afirmarem que um dado sobre conteúdo de uma comunicação não tem valor até que seja vinculado a outro e esse vínculo é representado por alguma forma de teoria.

Franco (1986) menciona, em sua obra, a importância do reflexo que os resultados da análise de conteúdo devem ter nos objetivos da pesquisa, com apoio de manifestações no conteúdo das comunicações.

A utilização da análise de conteúdo nesta pesquisa observou o cumprimento das seguintes etapas:

1) Pré-análise:

Leitura flutuante: realizada uma leitura dinâmica em todos os documentos prospectados com dados para a pesquisa, conhecendo-os (BARDIN, 2011).

Escolha dos documentos para compor o corpus da análise (BARDIN, 2011): o corpus da análise foi composto pelas respostas dos questionários, os registros textuais na CoP-GFi e os registros da observação participante.

Definição das hipóteses ou objetivos (BARDIN, 2011): Os objetivos definidos para esta pesquisa e que buscam a solução da questão de pesquisa foram norteadores das direções da análise.

2) Exploração do material:

Codificação: Em observação à questão e ao objetivo da pesquisa, buscamos

indicadores contidos nos textos para que fossem explicitados na análise, organizando-os sistematicamente. A organização foi precedida da codificação, isto é, seleção de unidades de registro (BARDIN, 2011).

Durante a codificação, atentamos para as unidades de contexto. A unidade de contexto é uma parte da frase que tem sentido por si só. Dela pode se extrair a unidade de registro que é o elemento que será codificado. Exemplo: uma palavra pode ser uma unidade de registro, no entanto, ela pode ter significados diferentes de acordo com o contexto da frase em que ela está inserida (BARDIN, 2011).

Categorização: extraímos os excertos codificados classificando-os em categorias para a análise temática (BARDIN, 2011). A categorização foi dedutiva ou indutiva dependendo da fase da análise: dedutiva quando a definição das categorias de análise pôde ocorrer previamente considerando a questão e objetivo da pesquisa e assim o título da categoria foi definido no início da operação; e indutiva, com classificação analógica e progressiva dos elementos quando não foi possível prever as categorias (LANDO, 2020) e assim o título da categoria foi definido ao final da operação.

Para isso, as unidades de registro que indicavam uma categoria foram reunidas e enumeradas (BARDIN, 2011).

3) O tratamento dos resultados e interpretações foram realizados por meio de inferências (BARDIN, 2011), ou seja, da operação intelectual por meio da qual se afirma a verdade de uma proposição em decorrência de sua ligação com outras já reconhecidas como verdadeiras.

Os resultados e discussões da análise são apresentados na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção apresenta os resultados da pesquisa documental, da pesquisa bibliográfica e da pesquisa-ação desenvolvidos nesse estudo.

4.1 ASPECTOS TEÓRICOS E LEGISLAÇÃO SOBRE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

Conhecemos o que está disposto na literatura e na legislação nacional pertinente à gestão e à fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra.

A fiscalização da execução do contrato abrange verificar materiais e serviços, realizando tudo o que for necessário para que seja constatado e assegurado o cumprimento das necessidades da Administração, previamente definidas no contrato e edital de licitação (MEIRELLES, 2007).

Por isso, falhas de fiscalização são as causas principais de prejuízos diversos para a Administração Pública, o que denota a sua relevância e a necessidade de ações direcionadas aos gestores e a fiscais de contratos fazendo frente aos desafios da atividade (MARINHO *et. al*, 2018).

Tais ações perpassam pelo aprimoramento de habilidades destes agentes, que pode ocorrer por meio da disseminação do conhecimento, diante de ferramentas para a aprendizagem organizacional que valorizem saberes profissionais e possibilitam o estabelecimento de novas rotinas e práticas do trabalho (MARINHO *et al.*, 2018).

Para auxiliar gestores e fiscais de contratos do IFRS no cumprimento das suas tarefas com eficiência e em observância à legislação, tomamos conhecimento das principais normas legais aplicadas à gestão e à fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra que foram disponibilizadas no *site* da CoP-GFi. Esta legislação é demonstrada no Quadro 2.

Quadro 2 - Legislação aplicável em gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra

Legislação	Objeto
Lei 8.666/93	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Lei 14.133/2021	Lei de Licitações e Contratos Administrativos
Lei 13.429/2017	Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.
Decreto-Lei 5.452/1943	Consolidação das Leis do Trabalho
Decreto 9.507/2018	Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.
Decreto 1.171/1994	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.
Instrução Normativa MPDG 05/2017	Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.
Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho	Responsabilidade subsidiária do tomador do serviço no inadimplemento das obrigações trabalhistas.
Recurso Extraordinário 760931 do Superior Tribunal Federal	Responsabilidade subsidiária da Administração Pública no caso de terceirização.
Acórdão 1094/2013 – Plenário do Tribunal de Contas da União	Diretrizes para designação de fiscais de contratos
Orientação normativa/SLTI nº 3, de 10 de setembro de 2014	Desconto de vale-transporte na fatura e na prestação de serviços de contratos terceirizados, quando o empregado optar em não o receber.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os aspectos teóricos e a legislação aplicável à gestão e à fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra apresentados nesta seção e a revisão da literatura, foram relevantes para apoiar o desenvolvimento e a condução das interações da CoP-GFi. A revisão da literatura de gestão e fiscalização de contratos colaborou no conhecimento da complexidade das atividades desempenhadas por gestores e fiscais de contratos, já conhecida tacitamente pelo pesquisador por meio de experiência prática profissional.

Após essa etapa, investigamos como as CoPs podem contribuir na solução de problemas institucionais no âmbito de organizações públicas.

4.2 CONTRIBUIÇÕES DE COMUNIDADES DE PRÁTICA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Nesta seção apresentaremos os resultados da pesquisa bibliográfica de CoPs e VCoPs instituídas em organizações públicas, suas características e contribuições.

Primeiramente mostraremos a VCoP denominada de “Gestão Pública dos Técnicos Administrativos em Educação” (VCoP GPTAE⁹), em que técnicos administrativos em educação de instituições federais de ensino brasileiras recorrem a diversificados meios de comunicação para discutir sobre gestão pública e dar voz aos integrantes da carreira técnico-administrativa em educação acerca de seu ambiente profissional (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

As interações do grupo ocorrem nas redes sociais, no *blog* da comunidade, no WhatsApp, no Facebook e Skype. A troca de experiências e a explicitação do que os membros pensam sobre gestão pública conduzem à escrita de artigos, e os artigos selecionados resultam na construção de *e-books* (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

Dentre todos os participantes, a VCoP GPTAE conta com sete organizadores distribuídos em diferentes instituições de ensino superior do Brasil, iguais hierarquicamente, a quem compete o gerenciamento de todas as etapas e da produção bibliográfica da VCoP (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017). Esses organizadores exercem papéis de facilitadores para a VCoP GPTAE.

As funções de cada integrante são delimitadas de acordo com a afinidade e interesse pelos assuntos abordados, favorecendo que conhecimentos, competências e habilidades individuais e coletivas dos servidores sejam comunicadas, socializadas e ampliadas entre os membros do grupo e, posteriormente, disseminadas via publicações científicas. Essa situação incute nos profissionais a ideia de que são sujeitos produtores de conhecimento (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

Diante disso, o incentivo à produção e à divulgação científico-tecnológica dos técnicos administrativos em educação por meio da edição de publicações técnico-científicas ou científicas via *e-books*, disponibilizadas no *blog* da comunidade (<https://taepublicaartigoselivros.wordpress.com>), e a divulgação de materiais literários, informativos, didáticos e de outras naturezas pelos integrantes nas redes

⁹ Disponível em <https://taepublicaartigoselivros.wordpress.com>. Acesso em 23 dez. 2021.

sociais, no próprio *blog* ou pelo WhatsApp, propiciam a articulação ente elementos tácitos e explícitos na VCoP GPTAE (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

Na VCoP GPTAE há o favorecimento para a socialização de novos e emergentes saberes, o que permite que a produção científica construída nesta VCoP possa ser comunicada, conhecida, utilizada, discutida e contradita para que seja ampliada e traga avanços à humanidade. Por isso que as CoPs e VCoPs provocam mudanças ao discutir uma prática que alguém sabe fazer (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

Ainda, a VCoP GPTAE “mantém como valores básicos compartilhar informações pautadas pela ética, legalidade, impessoalidade e disciplina [...] estabelecendo a eficiência junto com a eficácia na melhoria do serviço público” (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017, p.15).

Uma atuação de forma ética e com estímulo pessoal e profissional suscita o interesse na pesquisa científica e na melhoria da gestão pública por meio da socialização de conhecimento (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

Entre os objetivos específicos da VCoP GPTAE, destaca-se a oferta de espaço para publicação acadêmica e científica e a elevação da autoestima e valorização de projetos criados e desenvolvidos pela categoria, além de oportunizar uma visibilidade em nível mundial, com uma construção gradativa e incessante de sentimento de confiança, proporcionada pela oportunidade de publicização do que os membros pensam e produzem (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

Ao produzirem novos saberes juntos, os membros da VCoP GPTAE capacitam-se individualmente e coletivamente e demonstram as competências e habilidades profissionais dos técnicos administrativos em educação, com o favorecimento da produção intelectual e incremento da autoestima (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

Estabelecendo uma aproximação com a teoria de Wenger, McDermott e Snyder (2002), é possível verificar que a VCoP GPTAE apresenta as três características essenciais de uma CoP:

- Domínio: O grupo tem a gestão pública, voltada aos interesses dos técnicos administrativos em educação de instituições de ensino superior brasileiras, como temática definida.

- Comunidade: Os servidores técnicos administrativos em educação se reúnem virtualmente com o comum interesse no domínio.

- Prática: A prática é estabelecida na discussão e troca de experiências que resultam na construção do conhecimento coletivo do grupo e a produção de artigos publicados na forma de *e-books* nas redes sociais e *blog* da comunidade.

O estágio potencial (WENGER, 2008) da VCoP GPTAE pode ser verificado quando um grupo de colegas técnicos administrativos em educação de diversas instituições de ensino superior do Brasil estabelece contatos numa comunidade virtual para tratar de remoção e redistribuição, viabilizando o deslocamento desejado dos integrantes (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

A partir disso, no ano de 2013, o grupo decide colocar em prática o desejo de muitos técnicos administrativos em educação de dar voz aos integrantes da carreira técnico-administrativa em educação acerca de seu ambiente profissional (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017). Nesta fase se verifica o estágio de expansão (WENGER, 2008), quando os membros definem que a publicização do que pensam e produzem seria por meio de *e-books* (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017).

O estágio ativo (WENGER, 2008), sustentado até os dias atuais, é verificado com a primeira publicização da coletânea de artigos em formato de *e-book* no ano de 2014 (GESTÃO PÚBLICA, 2020).

Relacionamos a atividade da VCoP GPTAE à teoria de Wenger (2020) e identificamos benefícios individuais e institucionais.

A curto prazo os membros se beneficiam com a ajuda aos desafios cotidianos inerentes a suas atividades, com o estabelecimento de confiança no grupo, no seu trabalho e na sua capacidade de contribuir para a geração do conhecimento. Ainda a curto o prazo, a participação na VCoP GPTAE proporciona um trabalho significativo ao dar sentido às atividades profissionais por meio da construção do conhecimento individual e coletivo no trabalho.

A longo prazo há o desenvolvimento pessoal, a construção da identidade profissional e o incremento na reputação dos membros, que ocorre com a explicitação de conhecimentos e a aprendizagem colaborativa na realização das atividades, culminando na publicização dos artigos. Há ainda a criação de uma rede de contatos que servirá de apoio na vida pessoal e profissional.

O compartilhamento do conhecimento que ocorre na VCoP GPTAE é, por sua vez, benéfico a curto e a longo prazo também às instituições de ensino superior brasileiras, onde os membros desenvolvem suas atividades profissionais e de onde

partem as situações trabalhadas na comunidade, resultando em avanços para a gestão pública.

Na sequência da análise, trazemos a CoP do Núcleo de Gestão Ambiental Integrada da Reitoria (NUGAI/Reitoria¹⁰) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul).

O NUGAI/Reitoria constituiu-se em uma CoP formada por um grupo de sete servidores: um administrador, um programador visual, um técnico em assuntos educacionais, três assistentes em administração e um técnico em tecnologia da informação. O grupo tem afinidade pela temática de meio ambiente e interage para o compartilhamento de experiências, histórias, ferramentas e para a busca de resolução de problemas recorrentes das questões ambientais do IFSul (PREVEDELLO, 2015).

As formas de interação do grupo perpassam pelo ambiente virtual de aprendizagem Moodle da instituição, grupo de e-mail e também em reuniões presenciais (PREVEDELLO, 2015).

As atividades do grupo começaram a ocorrer diante de um projeto e da escrita de um artigo que objetivava propor um sistema de separação dos resíduos recicláveis (PREVEDELLO, 2015). Neste momento a CoP NUGAI/Reitoria encontrava-se na fase potencial (WENGER, 2008).

Essa primeira atividade serviu como um repertório de experiências que conduziram a outras atividades, como outros projetos de conscientização do meio ambiente, campanhas e seminários (PREVEDELLO, 2015), passando assim para a fase de expansão (WENGER, 2008).

Na atual fase, que caracterizamos como ativa (WENGER, 2008), aspectos ligados às questões ambientais que emergem na instituição são direcionados para a CoP NUGAI/Reitoria, como: coleta seletiva, resíduos sólidos, desenvolvimento de campanhas de conscientização ambiental, análise de especificações de compras de equipamentos para fins de coleta de resíduos, trabalhos pedagógicos para a educação ambiental entre outros assuntos que também são propostos pelos integrantes (PREVEDELLO, 2015).

No que tange à definição de papéis (SCHLEMMER *et al.*, 2012), os integrantes intercalam a moderação do grupo de acordo com o assunto/projeto, sendo elencado

¹⁰ Disponível em <http://www.ifsul.edu.br/component/content/article/16-sobre/3102-nugai-nucleo-de-gestao-ambiental-integrada-reitoria>. Acesso em 23 dez. 2021.

o perito do assunto em cada situação, e todos os membros discutem juntos as soluções de acordo com sua experiência (PREVEDELLO, 2015).

A divulgação dos trabalhos da CoP NUGAI/Reitoria para os demais servidores do IFSul ocorre por e-mail, no site oficial da instituição e ainda em cartazes distribuídos nos locais de trabalho (PREVEDELLO, 2015).

De modo a aproximar a CoP NUGAI/Reitoria com as características essenciais de uma CoP (WENGER, MCDERMOTT, SNYDER, 2002), destacamos a temática do meio ambiente como caracterização do domínio, a interação frequente do grupo em atividades conjuntas como a caracterização da comunidade e o compartilhamento de saberes e experiências para a solução de problemas como a caracterização da prática.

Por conseguinte, os benefícios individuais e institucionais (WENGER, 2020) evidenciam-se com a prática desenvolvida na CoP. Essa prática possibilita o compartilhamento de conhecimentos e experiências, o aprendizado, a construção de identidades, a abertura para a melhoria da *performance*, a construção de relacionamentos, a inspiração de confiança e o respeito mútuo. Todos estes aspectos propiciam que os servidores públicos, membros da CoP NUGAI/Reitoria, assumam uma postura inovadora em relação à mudança de sua realidade (PREVEDELLO, 2015).

A curto prazo os benefícios para os membros desta CoP perpassam pela ajuda com desafios, acesso a especialistas e desenvolvimento de trabalho significativo. Para além disso, há o desenvolvimento pessoal, o estabelecimento de identidade profissional, o incremento da reputação e a criação de uma rede de contatos a longo prazo (WENGER, 2020).

A CoP NUGAI/Reitoria desenvolve os participantes intelectualmente, com habilidades de utilizar ideologias como forças ativamente organizadoras, psicologicamente válidas e que moldam seu terreno de atuação, em que o trabalho é visto como princípio de sua formação (PREVEDELLO, 2015).

De outro lado, sob o aspecto dos benefícios institucionais (WENGER, 2020), a CoP NUGAI/Reitoria colabora, em curto prazo, para a solução de problemas que demandam diferentes conhecimentos, que, quando compartilhados, podem ser captados para o desenvolvimento de estratégias e tomada de decisão. A longo prazo, é possível que haja o acompanhamento da situação ambiental, o surgimento de novas estratégias e até a inovação dentro do IFSul quanto à gestão ambiental.

Diante dos resultados da CoP NUGAI/Reitoria, Prevedello (2015) entende que CoP podem ser ambientes propícios para que o servidor público se posicione como um intelectual orgânico, isto é, articulador de questões de aprendizagem e criador de significados, contribuindo para a inovação no setor por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências.

Uma CoP é uma ação que gera a aquisição de consciência e transformação do mundo de maneira ativa. Assim, elas são locais de educação por excelência capazes de desenvolver múltiplas dimensões do ser humano (PREVEDELLO, 2015).

Na sequência apresentamos uma VCoP estabelecida em uma empresa do setor de óleo, gás natural e energia no Brasil, a qual nos referiremos por VCoP “Energia Brasil”. Ela é formada por um número significativo de trabalhadores de diferentes regiões, com variadas formações e de diferentes níveis hierárquicos (SOUSA; SOUZA, 2019).

A fase potencial (WENGER, 2008) da VCoP “Energia Brasil” ficou caracterizada devido à necessidade de desenvolver soluções que ajudassem a tratar os seguintes desafios: capturar o conhecimento da força de trabalho com maior tempo de casa, acelerar o processo de aprendizagem, apoiar o processo de mudança devido aos impactos da globalização, replicar melhores práticas e o envelhecimento da força de trabalho (SOUSA; SOUZA, 2019).

Com a criação, a comunidade começou a se expandir e passou para a fase ativa (WENGER, 2008), tendo como assuntos discutidos aqueles que envolvem conhecimentos técnicos necessários para operação e para segurança em plataformas e embarcações, prioritariamente os que visam à solução de problemas cotidianos enfrentados pelas equipes de trabalho. Não há impedimento de proposição de um tema por qualquer membro, no entanto, a iniciativa dos trabalhadores é tímida, e por isso a indicação dos assuntos geralmente se dá pelos patrocinadores ou representantes da VCoP “Energia Brasil” (SOUSA; SOUZA, 2019).

A organização desta VCoP “Energia Brasil” permite que os trabalhadores possam interagir e registrar os conhecimentos por meio de fórum de discussão. O fórum de discussão permite que qualquer membro possa publicar dúvidas e questões que necessite de apoio, e possui o papel definido de um moderador que auxilia a manter o foco das discussões e a resolver situações inadequadas (SOUSA; SOUZA, 2019).

Há ainda outro canal, denominado de páginas amarelas, cujos membros criam um perfil e declaram quais áreas possuem conhecimento e experiências, o que facilita aos demais membros a identificação de quem pedir apoio em situações específicas (SOUSA; SOUZA, 2019).

Sob a caracterização de CoP (WENGER, MCDERMOTT, SNYDER, 2002), verificamos que o domínio da VCoP “Energia Brasil” é o conhecimento técnico operacional para operação e segurança em plataformas e embarcações da empresa. A comunidade é formada pelos trabalhadores que interagem na busca das soluções de problemáticas cotidianas através de fórum de discussão virtual, e a prática se estabelece na troca de experiências e conhecimentos tácitos dos trabalhadores.

Outrossim, a VCoP “Energia Brasil” foi estudada por Sousa e Souza (2019), sob a perspectiva das oportunidades que podem ser criadas para os trabalhadores participantes.

A partir da premissa apresentada por Frigotto (2003), de que reformas educacionais brasileiras excluíram da qualificação humana o desenvolvimento de condições físicas, mentais, afetivas, estéticas e lúdicas do indivíduo em detrimento de uma educação voltada exclusivamente aos interesses das empresas no mercado de trabalho, o estudo de Sousa e Souza (2019) foi delineado com pesquisa bibliográfica e entrevistas com membros da VCoP “Energia Brasil”. Dessa forma, foi possível constatar que, além da prioridade de solucionar problemas cotidianos enfrentados pelas equipes, a prática na comunidade proporciona aprendizagem individual que pode ser aplicada dentro e fora da organização, como em outras oportunidades de trabalho, colaborando para uma emancipação profissional dos sujeitos (SOUSA; SOUZA, 2019).

Diante disso, é possível evidenciar que os benefícios para os membros a curto prazo (WENGER, 2020) são a ajuda com desafios, o acesso a especialistas e o desenvolvimento de trabalho significativo, ao passo que a longo prazo (WENGER, 2020) ocorre desenvolvimento pessoal, criação de identidade profissional e criação de uma rede contatos.

Os benefícios institucionais (WENGER, 2020) evidenciados pelas contribuições da VCoP “Energia Brasil” são a solução de problemas e o compartilhamento de conhecimento a curto prazo; e o acompanhamento das operações desenvolvidas, a possibilidade de retenção de talentos, a possibilidade de desenvolvimento de novas estratégias e a inovação, a longo prazo.

A última CoP analisada foi instituída em um banco federal, era formada por um grupo multidisciplinar das áreas da tecnologia da informação e auditoria, constituída inicialmente por seis membros com interesse na segurança da informação do banco, e que vinham construindo direta e indiretamente o histórico da segurança da informação da instituição, desde os primórdios do processamento de informações por computadores (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Esse grupo se constituiu como núcleo da comunidade, e as ideias eram discutidas por meio de reuniões presenciais, troca de e-mails e telefone (IPIRANGA *et al.*, 2005).

A prática se estabelecia por meio da discussão de questões de segurança da informação que criavam impasse no dia a dia, buscando a fundamentação necessária e o consenso do grupo. Os membros tentavam colocar em prática ou debater certas questões propostas na teoria, servindo como um fórum de disseminação de conhecimento e de busca da melhor solução possível para problemas trazidos à comunidade (IPIRANGA *et al.*, 2005).

De modo a aproximar a CoP do banco federal com as características essenciais de uma CoP (WENGER, MCDERMOTT, SNYDER, 2002), destacamos a segurança da informação como caracterização do domínio, a interação frequente do grupo em atividades conjuntas como a caracterização da comunidade e o compartilhamento de saberes e experiências por meio da discussão e do debate para a solução de problemas de segurança da informação como a caracterização da prática.

No momento do estudo de Ipiranga *et al.* (2005), a CoP estava na fase da dispersão, com eventuais trocas de informações via e-mail. A dispersão ocorreu após conflitos da comunidade com a gestão do banco e a criação de um departamento específico para tratar da segurança da informação (IPIRANGA *et al.*, 2005). Sendo assim, ela já havia passado pelas demais fases do ciclo de vida de uma CoP (WENGER, 2008).

A fase potencial (WENGER, 2008) ficou caracterizada com a preocupação de algumas pessoas com que a segurança da informação tivesse maior atenção no âmbito da instituição bancária. Deste modo, a comunidade logo passou para a fase da expansão (WENGER, 2008), quando procurou se reunir inicialmente mediante “conversas de corredor” (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Após um diagnóstico sobre a segurança da informação, feita por uma empresa de consultoria especializada e que gerou em uma política de segurança da

informação, a comunidade se constituiu. A fase ativa (WENGER, 2008) foi observada quando os membros resolveram estabelecer uma periodicidade e pautas definidas para as interações (IPIRANGA *et al.*, 2005).

A CoP incluía três gestores: o superintendente da área de tecnologia, o gerente do departamento de formulação de estratégias de tecnologia e o gerente do departamento de infraestrutura e suporte de tecnologia. Esses gestores raramente participavam, configurando sua participação como periférica, no entanto, tinham acesso às informações geradas presencialmente e on-line, que eram registradas em ata (IPIRANGA *et al.*, 2005).

A participação era livre e espontânea, influenciada pelo interesse no tema. Havia equidade na tomada de decisões, não havendo na CoP uma estrutura hierárquica, mesmo com a participação de um gerente como integrante de seu núcleo. O único papel atribuído por consenso a um dos membros era o de organizador das reuniões, encarregado de ordenar a pauta, convidar os integrantes e compor a ata no final dos encontros (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Não havia apoio e incentivo do banco, sendo percebida a falta de reconhecimento, demonstrada, por exemplo, com a não indicação dos membros da CoP em programas de capacitação e formação específicos em segurança da informação. Atitudes da gestão do banco desencadearam na desmotivação do grupo. Em um dado momento, houve a tentativa de utilizar a CoP para homologar determinadas ações com as quais os seus membros não concordavam. Isso gerou um conflito por conta do qual alguns integrantes desencadearam, junto aos demais, discussões visando ao desligamento da comunidade (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Os benefícios da CoP refletiram para a instituição e para os membros (WENGER, 2020). Para o banco, muito embora não havia o apoio e a legitimação da comunidade perante a instituição, ela era requerida, sobretudo pelas equipes de tecnologia da informação, para discutir aspectos de segurança relacionados a serviços como os sistemas aplicativos, a arquitetura da rede de computadores e aqueles disponibilizados na internet. Quando se pretendia legitimar algumas ações referentes à gestão do banco, igualmente se recorria à comunidade, pelo reconhecimento da capacidade técnica de seus integrantes (IPIRANGA *et al.*, 2005).

A instituição recorria à CoP para advertir trabalhadores que descumpriam regras de segurança da informação e as principais definições de segurança da informação, como a estrutura da segurança da internet, o controle de senhas, o

sistema de controle de acesso a aplicativos e a implementação de uma série de outras ferramentas especializadas partiram da CoP (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Assim, tomadas de decisões, mesmo de forma indireta, como a criação do setor específico para a segurança da informação eram reflexo das atividades da CoP, que davam respaldo técnico gerencial para a implementação de ações. Avanços na segurança da informação também foi um nítido benefício para o banco (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Os membros se beneficiaram com a ampliação do conhecimento sobre o tema, incentivo ao estudo gerando desenvolvimento técnico e cognitivo, reconhecimento pelos colegas, e mesmo que, de maneira indireta, pela gestão (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Essa CoP cumpriu todas as etapas de desenvolvimento (WENGER, 2008), embora não tenha havido definição de todos os papéis dos membros, e as reuniões presenciais foram importantes para o estabelecimento do sentimento de pertença (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Os envolvidos se beneficiaram da criação de um sentido de empreendimento comum, o desenvolvimento de um repertório compartilhado de conceitos, ferramentas, linguagens e histórias e a construção do conhecimento social, mais que um mero compartilhamento de informações (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Através dos fatores apresentados nesta seção, evidenciamos que, em organizações públicas, a utilização de VCoP como estratégia da gestão do conhecimento é capaz de beneficiar organizações e indivíduos. As organizações evitam que o conhecimento tácito, muitas vezes essencial para o contínuo desenvolvimento da organização e do setor em que está inserida, seja perdido, ao passo que é compartilhado e direcionado para a melhoria dos processos, a definição de novas estratégias e a inovação.

Os indivíduos participantes de VCoP criam uma rede de contatos, compartilham saberes e constroem conhecimentos que proporcionam desenvolvimento pessoal e profissional, o incremento da reputação, a ajuda com desafios, dando significado ao seu trabalho.

Os resultados dessa seção serviram para conhecer a articulação de CoPs em organizações públicas brasileiras. Estas CoPs serviram de exemplo para o desenvolvimento da CoP-GFi. No entanto, investigamos também evidências de contribuições das CoPs para a FHI, que é o diferencial da CoP-GFi.

4.3 COMUNIDADES DE PRÁTICA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA PERSPECTIVA DA FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL

Os resultados da pesquisa bibliográfica de CoPs e VCoPs apresentadas na seção anterior incluiu a análise da perspectiva da FHI. Para isso realizamos aproximações de dimensões da FHI (Guará, 2006) com trechos dos trabalhos que as descreveram.

É sabido que Guará (2006) aborda os preceitos de uma educação integral quando direcionada à educação de crianças e jovens no ambiente escolar. Para que possamos trazer tais conceitos de forma que sejam aplicados em ambientes de trabalho, consideraremos as dimensões cognitivas, éticas, sociais e afetivas já que essas coadunam com as características de uma CoP em ambiente profissional onde há socialização entre colegas para o aprendizado e a busca de soluções para problemas laborais.

Nesse contexto, diante da aplicação em CoPs, consideramos as dimensões da seguinte maneira:

-Cognitiva: Refere-se ao desenvolvimento intelectual que se dá pela aprendizagem.

-Ética: Diz respeito ao que pode e não pode, deve e não deve ser feito no agir profissional, como regras necessárias à vida em sociedade.

-Social: Diz respeito à possibilidade de estar inserido ao grupo, ao relacionamento com colegas e à construção de soluções coletivas por meio de interações.

-Afetiva: Reflete os sentimentos positivos desencadeados no profissional ao poder explicitar seu trabalho e perceber que pode ser útil e valorizado pelos demais. Reflete também os sentimentos de confiança em grupo.

As CoPs e VCoPs investigadas não tinham foco na FHI, e por isso, as dimensões cognitivas, sociais, éticas e afetivas não estão explicitadas. No entanto, alguns excertos evidenciam o desenvolvimento destas dimensões.

O Quadro 3 apresenta a transcrição dos excertos dos trabalhos que descrevem as CoPs e VCoPs investigadas, relacionando-os com as dimensões da FHI identificadas por meio de inferências.

Quadro 3 - Evidências da FHI em CoPs e VCoPs

Trechos dos trabalhos que indicam favorecimento da FHI em CoP	Dimensões da FHI identificadas
“Gestão Pública dos Técnicos Administrativos em Educação” - VCoP GPTAE (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017)	
“A GPTAE [...] objetiva propiciar à sociedade perspectiva realista sobre a categoria profissional dos TAE, inculindo nos profissionais a ideia de que são sujeitos produtores de conhecimento”, propiciando “a produção intelectual de TAE oriundos de várias regiões e diferentes instituições de ensino superior (IES) brasileiras” (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017, p.15).	Cognitiva e Afetiva
“A GPTAE mantém como valores básicos compartilhar informações pautadas pela “ética, legalidade, impessoalidade e disciplina que diligenciam a melhoria do serviço público, estabelecendo a eficiência junto com a melhoria do serviço público” (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017, p.15).	Ética
“A divulgação, por parte dos TAE, das práticas diárias, incluindo atos administrativos, publicações acadêmicas e/ou científicas, respalda que os técnicos administrativos em Educação socializem conhecimentos sobre procedimentos que exercem diretamente...” (RIMÁ; GARCIA; TARGINO, 2017, p.22).	Cognitiva, Ética, Social e Afetiva
VCoP “Energia Brasil” (SOUZA; SOUZA, 2019)	
“Cabe ressaltar que a prática em comunidade envolve o domínio das atividades específicas, mas também o estabelecimento de laços sociais. O grau de envolvimento faz com que, em alguns grupos, o indivíduo seja reconhecido como um membro ativo do núcleo da comunidade, já em outros, esteja mais à margem dela, numa posição periférica em que compartilha das discussões e conhecimentos gerados, mas não se manifesta publicamente” (HIDALGO; KLEIN, 2017 apud SOUSA; SOUZA, 2019, p.356).	Cognitiva, Social e Afetiva
“[...] os trabalhadores que participam da CoP veem, nessa iniciativa, um caminho para o desenvolvimento de conhecimentos específicos que podem trazer vantagens e aumentar sua empregabilidade frente a um contexto de reestruturação produtiva, onde as mudanças na base técnica do capital, face à incorporação de novas tecnologias aos processos produtivos, exigem uma atualização permanente” (SOUSA; SOUZA, 2019, p.364).	Cognitiva
VCoP “Núcleo de Gestão Ambiental Integrada da Reitoria” -NUGAI/Reitoria (PREVEDELLO, 2015)	
“[...] as comunidades virtuais de prática podem ser ambientes propícios para que o servidor público se posicione como intelectual orgânico (articulador de questões de aprendizagem e criador de significados, contribuindo para a inovação no setor em que atua, por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências)” (PREVEDELLO, 2015, p.17).	Cognitiva e Social
“[...] os membros conseguem visualizar o valor do engajamento nas atividades de aprendizagem, iniciando as práticas e a percepção do senso de comunidade por meio da construção de relacionamentos, confiança e uma consciência de seus interesses e necessidades comuns” (PREVEDELLO, 2015, p.174).	Social e Afetiva
“[...] comunidades virtuais de prática ajudam a construir relacionamentos e inculir o elemento de confiança e respeito mútuo entre os membros” (PREVEDELLO, 2015, p. 69).	Social e Afetiva
“[...] essa forma de organização [VCoP] propicia que os servidores públicos assumam uma postura inovadora em direção a mudança relacionada com a sua realidade [...] a união em torno desse interesse comum proporciona o compartilhamento de conhecimentos, experiências, desenvolvimentos de prática e por consequência, a aprendizagem” (PREVEDELLO, 2015, p.171).	Cognitiva e Social
“[...] a preocupação com o meio ambiente configurou-se como o domínio (temática/conhecimento) de interesse comum que permitiu que os integrantes participassem da comunidade, independentemente do nível de conhecimento sobre a área, recebendo a atenção devida e gerando um clima de confiança e desafio. Esses laços de confiança e engajamento mútuo permitiram o aprendizado, compartilhamento de conhecimentos e cooperação de uns com os outros, ou seja, o ato social” (PREVEDELLO, 2015, p.114-115).	Cognitiva, Social e Afetiva

CoP “banco federal” (IPIRANGA <i>et al.</i> , 2013)	
“Nesse sentido, os problemas eram colocados em pauta e após uma série de rodadas de discussão se buscava o consenso para as decisões e resoluções finais. Quando não se chegava ao consenso, as pautas eram colocadas em votação. Quando os interesses e problemas não tinham a fundamentação necessária, a discussão não prosseguia antes de um processo de investigação e levantamento de dados” (IPIRANGA <i>et al.</i> , 2005, p.12-13).	Social e Cognitiva
“Em relação aos mecanismos de confiança elaborados, “não havia guerra de vaidades, pois não se percebia a autoria da idéia; a idéia surgia das discussões e do trabalho do grupo”. A participação nos encontros era livre, espontânea e intensa, influenciada pelo interesse no tema. Era um momento em que as pessoas tentavam colocar em prática ou debater certas questões propostas na teoria, servindo como um fórum de disseminação de conhecimento e de busca da melhor solução possível para problemas trazidos à comunidade” (IPIRANGA <i>et al.</i> , 2005, p.13).	Afetiva e Cognitiva
“ [...] a ampliação do conhecimento sobre o tema segurança da informação, pelo incentivo a seus integrantes para que se aprofundem nos estudos e pesquisas e ao autodesenvolvimento técnico e cognitivo; o respaldo tecnogerencial para a implementação de ações de segurança que, de modo isolado, um membro não conseguiria; e a ambiência favorável à troca de experiências e ao intercâmbio de informações de pessoas de áreas de conhecimento correlatas e em virtude de objetivos comuns” (IPIRANGA <i>et al.</i> , 2005, p.15).	Cognitiva e Social
“Os integrantes da comunidade de prática também partilham o mesmo sentimento quanto ao sucesso dessa iniciativa, desconhecendo “dentro do banco outra atividade que tenha surgido assim, sem buscar nada, sem querer nada, sem estar atrás de cargo, sem estar atrás de coisa nenhuma, querer resolver um problema e acabar ganhando o reconhecimento que o grupo acabou ganhando” (IPIRANGA <i>et al.</i> , 2005, p.15)	Afetiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os excertos do Quadro 3 indicam que a aprendizagem em CoPs e VCoPs desenvolve as capacidades cognitivas por intermédio de aprofundado estudo de práticas profissionais e o estímulo a pensar e pesquisar a solução de problemas.

Especificamente em VCoPs, o desenvolvimento cognitivo se torna propício, pois, como ferramentas de aprendizagem social pela internet as VCoPs se caracterizam como um constructo de coletivos inteligentes, estabelecendo o desenvolvimento de todos os participantes (SALES; DORNELAS, 2014).

O desenvolvimento cognitivo que ocorre na construção do conhecimento em rede, aliada ao desenvolvimento tecnológico, transpõe o foro individual para o coletivo, principalmente no contexto profissional (ROCHA; PEREIRA, 2014).

Os excertos também indicam que há o desenvolvimento de capacidades sociais pela interação com outros membros, ao mesmo tempo que reforça a dimensão ética dos sujeitos, considerando a socialização de atos realizados pelos membros em respeito às regras de conduta social.

A dimensão afetiva é desenvolvida quando há o sentimento de pertencimento, a confiança, a paixão pelo domínio e a explicitação de suas obras e saberes

reconhecidos pelos outros.

Como indicativo do desenvolvimento da dimensão afetiva, evidencia-se que nas VCoPs as pessoas buscam o esclarecimento de dúvidas de forma espontânea, e têm a expectativa de reconhecimento de suas contribuições em rede, ao interagirem de forma não anônima. Por isso, VCoPs proporcionam cumplicidade e comprometimento mútuo e propiciam a aprendizagem social e o fortalecimento da afirmação individual, quando os saberes são construídos e reconhecidos (ROCHA; PEREIRA, 2014).

Ao considerar a aprendizagem organizacional como processo de socialização e com o desenvolvimento das quatro dimensões indicadas, consideramos que CoPs e VCoPs podem contribuir para promover sujeitos autônomos e com melhor preparo para os desafios em sociedade e no mundo do trabalho.

Nesse sentido, nos propusemos em instituir a CoP-GFi no IFRS, na perspectiva da FHI.

4.4 A INSTITUIÇÃO DA COP-GFI

A CoP-GFi foi um ambiente virtual desenvolvido, onde ocorreu a pesquisa-ação e foi materializada em um *site*¹¹ no formato de uma VCoP a partir da plataforma wiki do IFRS, suportada pelo sistema WordPress¹², aliado a reuniões síncronas virtuais.

“Uma wiki é um *site* da web com o objetivo de promover a criação colaborativa de informação e conteúdo, funcionando como um ambiente de hipertexto interativo” (BALIAN, CARVALHO, 2006, p.9) e que, por ter condições de satisfazer vários requisitos das CoPs, pode suportá-las.

O Departamento de Tecnologia da Informação do IFRS (DTI) realiza a execução de atividades de sistemas de informação na instituição e possui instituída uma plataforma wiki¹³ que concentra algumas iniciativas de gestão do conhecimento no IFRS. Considerando que a CoP-GFi teve uso institucional de servidores do IFRS e que, diante da plataforma existente, poderíamos suprir as necessidades de hospedagem e domínio para o *site*, a CoP-GFi foi construída a partir dela. Assim, o suporte tecnológico foi realizado pelos técnicos da DTI.

¹¹ Disponível em <https://wiki.ifrs.edu.br/copgfi/>.

¹² O WordPress é um sistema livre e aberto de gerenciamento de conteúdo na internet que permite que seus usuários criem sites sem grandes conhecimentos de programação.

¹³ Pode ser verificada em: <https://wiki.ifrs.edu.br>.

A CoP-GFi teve por finalidade ser um instrumento de socialização e uma rede de apoio entre servidores do IFRS que atuam na gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, para que, por meio da troca de experiências e da aprendizagem colaborativa unindo a teoria e a prática, conseguissem solucionar problemas cotidianos e aprimorar as práticas de trabalho, ao mesmo tempo que ocorria o desenvolvimento das suas dimensões cognitivas, sociais, éticas e afetivas, contribuindo para a FHI.

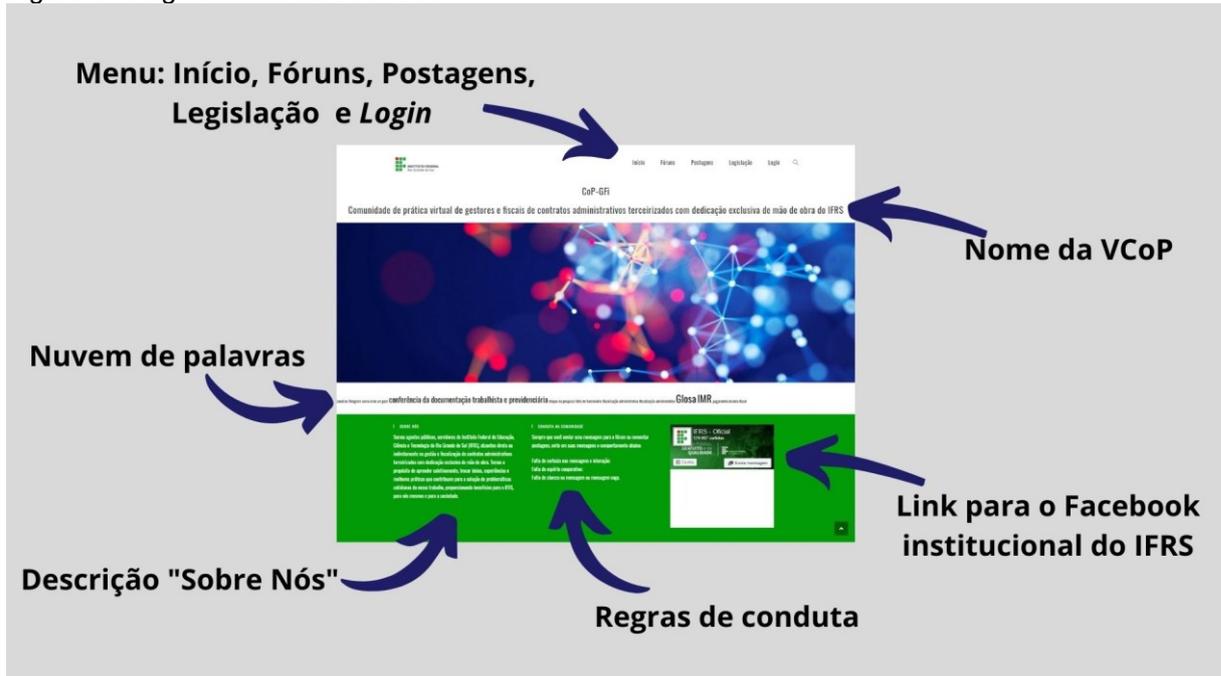
As estratégias para a sua instituição foram definidas considerando os pressupostos teóricos para o desenvolvimento de uma CoP de Wenger, Snyder e McDermott (2002), os pressupostos para a implementação e sustentação de CoP propostos por Schlemmer *et al.* (2012) e, para sua legitimação, os propostos por Wenger (2020).

Visando remover possíveis barreiras de criação de um ambiente favorável de crescimento (WENGER, 2020) da CoP-GFi, bem como para sua valorização inicial (WENGER, SNYDER E MCDERMOTT 2002), buscamos apoio da gestão do IFRS. Para isso solicitamos que as Diretorias de Administração divulgassem e incentivassem a participação para servidores de suas respectivas unidades quando enviarmos o convite por meio do e-mail institucional, assim como tivemos o apoio da DLC com participação efetiva da diretora de licitações e contratos como membro da comunidade.

O único membro com papel definido foi o do pesquisador que reuniu as atribuições de gerente de conhecimento, líder da comunidade, facilitador e administrador do sistema (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

A Figura 6 demonstra a página inicial da CoP-GFi.

Figura 6 - Página inicial da CoP-GFi



Fonte: Autoria própria (2021).

A página inicial apresenta, na parte superior direita, um menu que direciona para outras páginas da CoP-GFi: a página de fóruns, a página de postagens, a página de legislação e a página de *login*. Além disso, há uma ferramenta de busca no site representada por um ícone em formato de lupa. O rodapé da página “Início”, assim como nas demais páginas do site, trazem a descrição “Sobre Nós”, regras de conduta para participantes, e o link do perfil do IFRS na rede social Facebook. Está habilitada também a ferramenta “nuvem de palavras”, com isso, quando os participantes definem *tags*¹⁴ para postagens, elas ficam visíveis na página inicial e, ao clicar sobre uma *tag*, o participante será direcionado para uma página que reúne todas as postagens referente ao assunto desta *tag*.

No rodapé da página inicial em “Sobre Nós”, temos a seguinte descrição: Somos agentes públicos, servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), atuantes direta ou indiretamente na gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra. Temos o propósito de aprender coletivamente, trocar ideias, experiências e melhores práticas que contribuam para a solução de problemáticas

¹⁴ *Tag* em inglês quer dizer etiqueta. As *tags* na internet são palavras que servem justamente como uma etiqueta e ajudam na hora de organizar informações, agrupando aquelas que receberam a mesma marcação, facilitando encontrar outras relacionadas.

cotidianas do nosso trabalho, proporcionando benefícios para o IFRS, para nós mesmos e para a sociedade.

Em “Conduta na Comunidade”, é descrito: Sempre que você enviar uma mensagem para o fórum ou comentar postagens, evite em suas mensagens o comportamento abaixo:

- Falta de cortesia nas mensagens e interação;
- Falta de espírito cooperativo;
- Falta de clareza na mensagem ou mensagem vaga.

Na CoP-GFi houve fóruns específicos para temas e um fórum exclusivo para assuntos gerais. Ao clicar em um tópico de determinado fórum, o participante era redirecionado para outra página, onde a interação para o assunto deste tópico ocorria. A Figura 7 demonstra um recorte da página de fóruns.

Figura 7 – Página de Fóruns

Página Inicial > Fóruns			
Fórum	Tópicos	Posts	Post recente
Assuntos Gerais Fórum destinado para tópicos de temas que não possuem um fórum específico para discussão.	3	12	3 meses, 3 semanas atrás  JONAS BARONIO
Conferência de obrigações trabalhistas e previdenciárias Fórum destinado a socialização de experiências e debates do tema Conferência de obrigações trabalhistas e previdenciárias. Responda aos tópicos existentes e crie outros tópicos com assuntos relacionados ao tema e que você queira discutir.	4	13	3 meses, 2 semanas atrás  JONAS BARONIO
Glosa de Nota Fiscal Este espaço é dedicado ao debate do tema Glosa de Nota Fiscal. Vamos solucionar problemas e aprender juntos! Não hesite em participar!	2	32	3 meses, 2 semanas atrás  JONAS BARONIO

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao fazerem *login* no *site*, os participantes podiam criar e interagir em tópicos no fórum e realizar postagens de conteúdo.

Quanto ao menu “Postagens”, sua estrutura foi a de um *blog*. Qualquer participante logado podia realizar postagens de informações relevantes e subir documentos nas postagens. Os demais participantes podiam comentar as postagens e assiná-las para serem notificados de cada comentário por e-mail. Além de ser outra ferramenta de interação, as postagens serviram como um repositório de informações e documentos relevantes que forneciam subsídios teóricos para as discussões. A Figura 8 demonstra o recorte da página de postagens.

Figura 8 - Página de postagens

[ASSINE OS FÓRUNS]

JONAS BARONIO - 20 de julho de 2021 - Sem categoria - 0 Comentários

É importante que além de autorizar o recebimento de notificações por e-mail no final da página de edição do perfil, vocês também assinem os fóruns clicando em “assinar” dentro do...

CONTINUAR LENDO >

[GRAVAÇÃO] Segunda reunião síncrona

JONAS BARONIO - 9 de julho de 2021 - Sem categoria - 0 Comentários

Olá colegas! Disponibilizo abaixo a gravação da segunda reunião síncrona da CoP-Gfi, onde conversamos sobre glosa, IMR e introduzimos o tema conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias. https://www.youtube.com/watch?v=WZL_I5ahHWM

CONTINUAR LENDO >

[MATERIAIS PARA SUBSÍDIO] Conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias

JONAS BARONIO - 6 de julho de 2021 - Sem categoria - 0 Comentários

A conferência da documentação trabalhista e previdenciária em contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra é um dever do fiscal administrativo e é uma das tarefas mais...

CONTINUAR LENDO >

1
2
3
>

POSTAGENS RECENTES

[ASSINE OS FÓRUNS]

[GRAVAÇÃO] Segunda reunião síncrona

[MATERIAIS PARA SUBSÍDIO] Conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias

[IMR] Exemplo real

[GRAVAÇÃO] Reunião Inicial

JULHO 2021

D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

« jun

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No menu “Legislação”, houve a disponibilização de *links* ou arquivos para *download* referentes a leis, a instruções normativas, a acórdãos do TCU e a orientações da AGU que também serviram de subsídios teóricos para as interações. A Figura 9 demonstra o recorte da página de legislação.

Figura 9 - Página de Legislação

Neste espaço encontraremos normativas relacionadas à gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra.

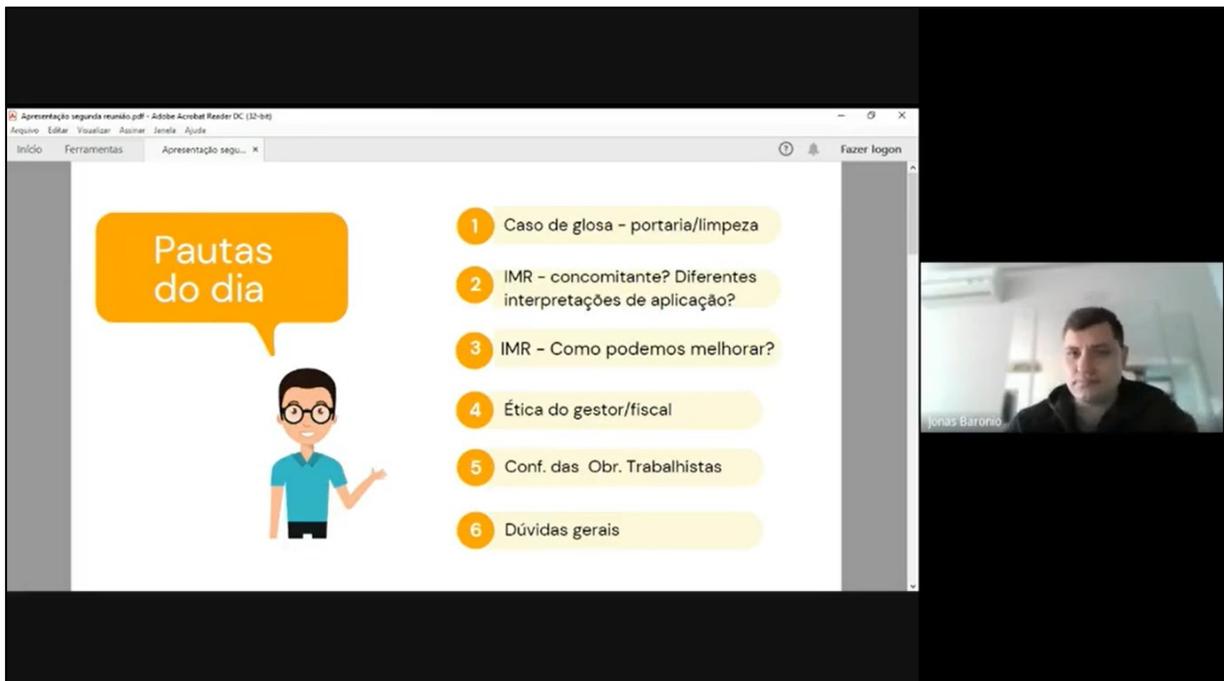
Manual de Gestão e Fiscalização do IFRS	Lei de Licitações 8.666/93	Instrução Normativa MPDG 05/2017	Consolidação das Leis do Trabalho	Lei da Terceirização	Decreto 9.507/2018
Súmula 331 TST	RE 760931 STF	Acórdão TCU 1094/2013 - Plenário	ON SLTI 03/2014	Código de ética do servidor público federal	Lei 14.133/21 - Nova Lei de Licitações e Contratos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Concomitantemente ao *site*, foi utilizada a comunicação por e-mail para avisos gerais e envio de mensagens motivacionais para a participação, e um canal no aplicativo de mensagens Telegram. Em todas as postagens, criação e respostas aos tópicos, o sistema enviava notificação automática para o canal do Telegram e para os e-mails dos participantes.

A ferramenta gratuita de reuniões virtuais síncronas, *Google Meet*, que já é integrada à conta de e-mail institucional dos servidores do IFRS foi utilizada para reuniões que aprofundaram as discussões dos temas através de conversas entre os colegas, membros da CoP-GFi. A Figura 10 demonstra um momento da segunda reunião síncrona virtual da CoP-GFi.

Figura 10 - Reunião síncrona



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O conteúdo inicial e temas de discussão foram definidos a partir das respostas

do questionário inicial, para que elas fossem de interesse dos membros (WENGER, 2020, SCHLEMMER *et. al*, 2012). Essa ação teve por objetivo minimizar a falta de interesse e de tempo dos servidores em compartilhar seu conhecimento.

As características da CoP-GFi de utilizar o trabalho como princípio educativo por meio da práxis e de trabalhar a FHI, por meio do desenvolvimento de diversas dimensões humanas, justificam sua aplicação na EPT.

Dessa maneira, ela foi desenvolvida pelas bases teóricas de CoP principalmente a partir das contribuições de Lave, Wenger, 1991; Wenger, 2000, 2008; Wenger, Mcdermott, Snyder, 2002; Gropp, Tavares, 2007 e Schlemmer *et.al.*,2012; e pelas bases teóricas da EPT a partir das contribuições de Kuenzer, 2000; Frigotto, Ciavatta, Ramos, 2005; Guará, 2006; Saviani, 2007; Frigotto, Ciavatta, 2011, 2012 e Frigotto, 2012.

Em seguida, detalharemos o desenvolvimento da CoP-GFi diante do diagnóstico realizado com os participantes e as ações de condução.

4.4.1 Caracterização dos participantes

Do grupo de participantes da pesquisa, três eram da reitoria, dois do campus Osório, um do campus Alvorada, um do campus Bento Gonçalves, um do campus Farroupilha, um do campus Ibirubá, um do campus Porto Alegre, um do campus Sertão e um do campus Viamão. A representatividade é de nove unidades do IFRS, o que significa 50% do total.

Identificamos que, dentre os participantes, 11 eram técnicos administrativos e um era docente. Esse dado reflete a realidade das atividades de gestão e fiscalização de contratos no IFRS, pois frequentemente os técnicos administrativos são nomeados para desempenhar estas funções devido à natureza do cargo. No entanto, a legislação não discrimina cargos para a tarefa, apenas a atribuindo para servidores da área requisitante do serviço, o que, no caso do IFRS, se aplica tanto para técnicos administrativos como para professores.

Quanto ao tempo de experiência dos participantes em atividades de gestão e fiscalização de contratos, constatamos que seis (50%) tinham mais de cinco anos de experiência, três (25%) tinham até um ano de experiência, dois (16,7%) tinham de quatro a cinco anos de experiência, e um (8,3%) tinha de três a quatro anos de experiência. O grupo foi composto na sua maioria por participantes que já possuíam

um considerável tempo de experiência na função, mas também fizeram parte do grupo pessoas iniciantes na atividade, o que é típico das CoPs, demandando um planejamento com assuntos mais fáceis de trabalhar e com maior contextualização no início.

Identificamos que os participantes em atividade ou com experiência em atividades de gestão e fiscalização de contratos, representaram todas as funções ligadas a contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra. Um mesmo participante poderia ter experiência ou estar em atividade em mais de uma função ao mesmo tempo.

A maior concentração das respostas esteve em atividades de cunho administrativo, considerando as funções de servidor do setor de contratos (8 - 66,7%), gestor de contrato (7 - 58,3%) e fiscal administrativo (6 - 50%), o que indicou a tendência de que as questões administrativas de gestão e fiscalização de contratos teriam maior aderência de participantes na CoP-GFi. As atividades administrativas são as de maior complexidade e que, por isso, tendem a necessitar de maior suporte. Fiscais técnicos, em atividade ou com experiência, eram quatro participantes (33,3%).

Em complementação aos resultados anteriores, identificamos que, dentre os objetos de contratos fiscalizados pelos participantes, o de maior ocorrência foi limpeza e conservação (7 - 58,3%), seguido por vigilância armada e desarmada (2- 16,7%), tradutor e intérprete de Libras (2- 16,7%), copeiro (2- 16,7%), portaria ou recepção (1 - 8,3%), cozinheiro (1 - 8,3%), caldeirista (1 - 8,3%), jardineiro (1 - 8,3%) e trabalhador agropecuário (1 - 8,3%). Dessa forma, foi possível direcionar ações e exemplos específicos para os objetos de maior ocorrência.

Os participantes da pesquisa serão identificados nos quadros de análise dos dados como Participante 1, Participante 2, Participante 3, Participante 4, Participante 5, Participante 6, Participante 7, Participante 8, Participante 9, Participante 10, Participante 11 e Participante 12.

4.4.2 Levantamento de problemas, demandas e sugestões de temas

Para o planejamento de temas com relevância de discussão na CoP-GFi, levantamos os principais problemas e demandas nas atividades de gestão e fiscalização de contratos, de acordo com os participantes. As respostas foram analisadas e codificadas de maneira indutiva, sendo possível criar 12 categorias,

demonstradas no Quadro 4.

Quadro 4 - Problemas e demandas identificados

Categorias	Unidades de registro
Conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias	1. Conferência de obrigações trabalhistas. (Participante 4).
	2. Verificação correta da documentação dos funcionários. (Participante 6).
	3. Os fiscais e gestores não têm conhecimento técnico (formação na área administração ou contábil) para realizar conferência de documentos (eu, por exemplo, sou TAE Técnica de Alimentos). Sempre há dúvida em relação à conferência. Nunca me sinto segura em desempenhar essa atividade. (Participante 10).
	4. Documentos trabalhistas: o que é certo, o que é de direito. (Participante 10).
	5. Irregularidades nas documentações trabalhistas. (Participante 8).
	6. Em relação à fiscalização administrativa, ocorrem diversas dúvidas referentes a cálculos trabalhistas, na tentativa de verificar o correto pagamento dos encargos trabalhistas aos funcionários, principalmente em relação às rescisões. (Participante 5).
	7. Entendo que o que pode motivar processos judiciais trabalhistas é o que mais preocupa os fiscais, os gestores, o setor de contratos e a direção. (Participante 11).
Desídia e descumprimentos contratuais por parte da empresa	1. Problemas com pagamentos diretos aos funcionários. (Participante 4).
	2. Dificuldades no recebimento de documentação das empresas. (Participante 6).
	3. A empresa que fiscalizo é muito desorganizada, não envia os documentos nos prazos [...]. [A empresa envia] Documentos desorganizados e com erros: a gestão e conferência dos documentos é sempre um desafio [...]. Os problemas residem em aspectos administrativos da gestão. (Participante 2).
	4. Falta de comprometimento de algumas empresas em cumprir as obrigações, principalmente com relógio ponto, uniformes dos funcionários. (Participante 9).
Complexidade e responsabilidades das atividades de gestão e fiscalização	1. Cada dia aumenta a responsabilidade do gestor [...]. (Participante 10).
	2. A grande complexidade e quantidade de variáveis a serem observadas dificultam a tarefa e propiciam falhas. (Participante 7).
	3. Na minha perspectiva, o principal problema é atuarmos como um setor de Gestão de Pessoas da empresa, mantendo um contato permanente com os trabalhadores e mediando dificuldades com relação a pagamentos e relações interpessoais existentes. (Participante 12).
	4. Excesso de burocracia. Excesso de formalismo improdutivo. (Participante 9).
	5. São várias as dúvidas e de todos os tipos, justamente porque sempre ocorrem fatos novos a serem resolvidos, e a própria legislação muda com certa frequência. (Participante 11).
Conciliar gestão/fiscalização com demais atividades inerentes ao cargo	1. A falta de tempo e forma de fiscalização dos serviços na prática. (Participante 6).
	2. O acúmulo de demandas do servidor designado para a fiscalização técnica, não permite uma fiscalização mais eficaz "in loco" e constante. (Participante 5).
Interferência de servidores não responsáveis pelo contrato	1. Garantir que as solicitações de serviços aos terceirizados sejam feitos através dos fiscais designados, evitando ordens de outros servidores. (Participante 6).
	2. Organizar os procedimentos relativos às demandas dos serviços, de forma que os terceirizados não recebam ordens dos servidores. (Participante 5).
Penalizações	1. Gestão: dificuldades para cumprir corretamente o rito da penalização. (Participante 5).
Capacitação	1. Falta capacitação: agora os gestores devem inserir dados no compras net e só recebemos um tutorial, vago, muito vago! (Participante 10).

	2.Necessidade de suporte frequente da equipe de contratos do IFRS [...]. (Participante 2).
	3.Falta de capacitação para o exercício. (Participante 3).
Falta de apoio e comprometimento dos membros da equipe de fiscalização	1.Equipe de fiscalização: alguns membros não fazem nada, há sobrecarga dos colegas. (Participante 10).
	2.Falta de comprometimento de alguns fiscais. (Participante 9).
Glosas	1.Glosas por faltas x reposição do posto de trabalho geram sempre dúvidas para a gestão e para a empresa. (Quanto descontar da empresa?) (manutenção profissional com vínculo empregatício não é viável). (Participante 10).
Conta vinculada	1.Gestão de conta vinculada. (Participante 4).
Negociação de itens não renováveis	1.Negociação de itens nas renovações dos contratos. (Participante 4).
Sem problemas	1. Ainda não tive problemas. (Participante 1).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir dos problemas e demandas relatados pelos participantes, identificamos que havia diferentes níveis de relevância entre eles, considerando como critério o direcionamento de temáticas na CoP-GFi que resolvessem problemas práticos das atividades de gestão e fiscalização de contratos. Assim, consideramos que as situações relatadas que tinham maior relevância eram as que resultaram em categorias de atividades diretas da equipe de fiscalização de um contrato. São as categorias Conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias e Glosas.

Outrossim, as situações que resultaram em categorias de atividades indiretas da equipe de fiscalização, ou seja, que perpassam pelas atividades da equipe de fiscalização, foram consideradas de relevância mediana. São as categorias Penalizações, Conta vinculada e Negociação de itens não renováveis.

Já as situações que resultaram em categorias com situações indiretas, determinadas por fatores externos, dependentes de terceiros e a inexistência de problemas, foram consideradas de baixa relevância. São as categorias Complexidade e responsabilidade das atividades de gestão e fiscalização, Desídia e descumprimentos contratuais por parte da empresa, Capacitação, Conciliar gestão/fiscalização com demais atividades inerentes ao cargo, Interferência de servidores não responsáveis pelo contrato, Falta de apoio e comprometimento dos membros da equipe de fiscalização e Sem problemas.

Considerando ainda as sugestões de pautas dadas pelos participantes para serem trabalhadas na CoP-GFi, foi possível constatar que 12 participantes da pesquisa (100%) tiveram interesse pelo tema Conferência das obrigações trabalhistas

e previdenciárias, oito (66,7%) tiveram interesse pelo tema Glosa de nota fiscal, seis (50%) tiveram interesse pelo tema Fiscalização da execução do contrato (técnica), um (8,33%) teve interesse no tema Gerenciamento da conta vinculada, um (8,33%) teve interesse no tema Notificações, um (8,33%) teve interesse no tema Como utilizar melhor o Instrumento de Medição do Resultado (IMR) e um (8,33%), teve interesse no tema Penalização.

Deste modo, considerando o perfil dos participantes definimos dois temas para serem previamente planejados. Os resultados da análise convergiram para que o primeiro tema planejado para ser discutido fosse Glosa de nota fiscal, pois, além de ter um percentual elevado de interessados, é um tema relativamente fácil de trabalhar, o que beneficia os participantes iniciantes. O segundo tema planejado para ser trabalhado foi Conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias, que é um tema bastante complexo, e que teve elevado interesse demonstrado por todos os participantes. Ainda, durante a pesquisa, foram discutidos concomitantemente com os temas planejados, outros temas postos para discussão pelos participantes.

4.4.3 Formas de obtenção de informações, experiência em comunidades de prática e perspectivas

Identificamos a maneira com que os respondentes obtinham informações para a solução de problemas práticos cotidianos, suas experiências em CoP e perspectivas para a CoP-GFi. As formas de obtenção de informações foram categorizadas de maneira indutiva conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Formas de obtenção de informações

Categoria	Unidades de registro
Internet	1.Através de pesquisa na internet [...]. (Participante 4).
	2.Internet. (Participante 5).
	3. [...]internet, [...]. (Participante 11).
Legislação	1.[...] em legislação [...]. (Participante 4).
	2.Pesquisando em leis específicas... (Participante 6).
	3.Legislação. (Participante 8).
	4.[...] leis, [...]. (Participante 11).
Áreas técnicas	1.[...] consulta à Procuradoria Jurídica e áreas técnicas [...]. (Participante 4).
	2.Buscando ajuda no setor de contratos [...]. (Participante 10).
	3.Sempre solicitando suporte da equipe do Departamento de Contratos do IFRS e, por vezes, em contato com a equipe do setor financeiro, quando se refere ao pagamento dos serviços prestados. (Participante 2).

Manuais e documentos modelos	1.[...] consulta aos manuais de fiscalização do IFRS e documentos modelo. (Participante 4).
	2.Manuais. (Participante 5).
	3. [...] manuais. (Participante 11).
Colegas	1.Pesquisando com os colegas do mesmo setor de outros campi. (Participante 6).
	2.[...] ou com colegas que têm conhecimento na área, e gestores de outros contratos. (Participante 10).
	3.Com os colegas que antecederam na função. (Participante 12).
	4.Grupos de servidores do setor de contratos, diálogo constante com os fiscais. (Participante 8).
	5.Grupo de contratos do IFRS via whatsapp. (Participante 3).
	6.Consulta aos colegas da Reitoria e de outros Campi. (Participante 5).
	7.Também mantenho contato com a gestora do contrato, que intermedia questões quando necessário. (Participante 2).
	8.Comunicando-se com os fiscais. (Participante 9).
	9.Colegas da área, reitoria [...]. (Participante 11).
Terceirizados	1.Pessoalmente com os terceirizados ou por e-mail. (Participante 7).
Não teve problemas	1. Ainda não tive problemas. (Participante 1).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante dos dados do Quadro 5, foi possível constatar que uma VCoP, como a CoP-GFi, foi uma ferramenta capaz de atender necessidades de gestores e fiscais de contratos no IFRS, de acordo com suas realidades e costumes, isto é, a ferramenta pôde ser desenvolvida para que, por intermédio da internet, os participantes tivessem acesso a colegas (inclusive colegas de áreas técnicas como do setor de contratos), legislação, manuais e documentos modelos.

No caso dos trabalhadores terceirizados, a participação deles na CoP-GFi seria possível como convidados para algum esclarecimento pontual e específico sobre o trabalho ou documentos individuais que estivessem sob fiscalização, no entanto, este não era o objetivo da CoP-GFi. Esta seria uma atividade de fiscalização a ser realizada pela equipe de fiscalização e somente depois, se as dúvidas persistissem, seria possível levar o caso para discussão com os colegas sem o envolvimento dos terceirizados.

Também verificamos se os participantes já tiveram experiência com CoP, solicitando que descrevessem a experiência em caso positivo. Assim foi possível captar as experiências e poder aplicá-las na CoP-GFi, como também foi possível orientar melhor aqueles que não possuíam experiência. As respostas foram categorizadas de forma indutiva e unidades de registro são demonstradas no Quadro

6.

Quadro 6 - Experiência dos participantes em CoP

Categoria	Unidades de registro
Não teve experiência	1. Não tive. (Participante 1).
	2. Não. (Participante 7).
	3. Não. (Participante 8).
	4. Não. (Participante 9).
	5. Nunca tive experiência com comunidades de prática, acredito que a proposta seja promissora. (Participante 2).
	6. não. (Participante 3).
	7. Não. (Participante 10).
	8. Não tive experiência com comunidade de prática. (Participante 11).
	9. Não, não tenho experiência. (Participante 12).
Teve experiência aproximada e descreveu	1. Apenas participei presencialmente de grupos de trabalho, referentes a atividades pontuais de curto prazo. A experiência mais próxima que tenho deste conceito é o grupo de troca de mensagens virtuais com os servidores do setor de contratos. (Participante 5).
	2. A única experiência que tenho é através de grupos de aplicativos na internet. Mas nem sempre temos respostas para as dúvidas surgidas durante o trabalho. (Participante 6).
Teve experiência e descreveu	1. Tive experiência em três comunidades de prática virtuais. Achei interessante devido à possibilidade de troca de conhecimentos e resolução de casos pontuais. Para mim é muito importante receber notificações quando as pessoas fazem perguntas ou inserem resposta, pois facilita o acompanhamento das discussões. Deixar sem notificações, facilita o esquecimento da ferramenta. (Participante 4).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Constatamos que nove respondentes não possuíam experiência com CoP e, portanto, não tinham contribuições relevantes para dar, ao mesmo tempo que precisavam de alguma orientação, o que esteve planejado para ser realizado na reunião inicial, de acordo com a literatura de Lave e Wenger (1991).

Um respondente teve experiência e descreveu bons subsídios para desenvolvimento na CoP-GFi. A contribuição dada de que seria importante o recebimento de notificações quando há manifestações foi contemplada com a configuração de notificações por e-mail e com a criação de um canal no aplicativo de mensagens Telegram. Dois respondentes relataram que tiveram experiência aproximada descrevendo a participação em grupos de trabalho ou trocas de

mensagens virtuais com colegas. Essas duas respostas foram relevantes para que houvesse o planejamento de uma explicação clara diferenciando grupos informais de CoPs, de acordo com a literatura de Wenger, Mcdermott e Snyder (2002), durante a reunião inicial.

Por fim, identificamos quais resultados os participantes pretendiam obter com a participação na CoP-GFi, para que fosse possível conduzi-la na busca destes resultados, propiciando maior engajamento. As categorias criadas de forma indutiva são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Resultados esperados pelos participantes

Categorias	Unidades de registro
Suporte e orientação para a solução de problemas cotidianos	1.Suporte na tomada de decisões e orientação sobre como conduzir dificuldades na fiscalização do contrato. (Participante 2).
	2.[...] onde posso encontrar apoio e soluções mais rápidas e objetivas para os problemas diários. (Participante 5).
	3.Que possa receber respostas aos questionamentos e as dúvidas do dia a dia. (Participante 6).
	4.Respostas rápidas e eficientes para as dúvidas que surgem. (Participante 11).
	5.[...] poder auxiliar o serviço [...]. (Participante 3).
Trocar experiências e aprender	1.Também é uma oportunidade para aprender, pois, nos primeiros meses, não foi muito simples e ainda surgem dúvidas[...].(Participante 2).
	2.Pretendo adquirir conhecimentos mais sólidos sobre determinados assuntos. Tendo canal direto com compartilhamento de ideias e experiências, [...]. (Participante 5).
	3.Pretendo trocar experiências e aprender boas práticas administrativas. (Participante 4).
	4.Agregar conhecimento [...]. (Participante 3).
	5.Ampliação de conhecimento. (Participante 8).
	6.Conhecimentos. (Participante 12).
Aperfeiçoamento das práticas	1.Melhorar os processos internos, tornando-os mais eficazes. (Participante 9).
	2.Melhores mecanismos de fiscalização. (Participante 7).
Transmitir o conhecimento aprendido	1.[...] e (auxiliar) demais pessoas. (Participante 3).
Conhecer as incumbências da função	1.conhecer melhor as minhas funções como gestora. (Participante 1).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Por meio da análise, constatamos que as expectativas dos participantes correspondiam com as perspectivas de implementação da CoP-GFi, que também são inerentes às CoPs. Nesse sentido foi planejado a apresentação dessas respostas na reunião inicial, evidenciado que as expectativas dos participantes seriam atendidas,

para que houvesse engajamento de todos.

Os resultados apresentados até aqui fazem parte do diagnóstico realizado por meio do questionário inicial, aplicado antes do início das atividades na CoP-GFi e apontaram a real pertinência de uma VCoP direcionada para gestores e fiscais de contratos no IFRS, bem como indicaram os temas de maior interesse e as ferramentas que poderiam ser utilizadas nela para atender as necessidades e as perspectivas dos participantes.

Diante disso, as interações na CoP-GFi foram conduzidas na perspectiva de solucionar problemas cotidianos, aprimorar as práticas das atividades de gestão e fiscalização de mão obra e contribuir para a FHI dos seus membros.

4.4.4 Condução da CoP-GFi

As estratégias para a condução da CoP-GFi foram definidas considerando os pressupostos teóricos para o desenvolvimento de uma CoP de Wenger, Snyder e McDermott (2002) e os pressupostos sustentação de CoP propostos por Schlemmer *et al.* (2012) e, para sua legitimação, os propostos por Wenger (2020). As estratégias também foram pensadas para que a participação na CoP-GFi contribua para a FHI dos membros com o desenvolvimento das dimensões cognitivas, éticas, sociais e afetivas (GUARÁ, 2006).

Diante disso, ponderamos sobre as estratégias de discussão dos temas, que poderiam ser de forma linear ou concomitante. A forma linear preveria um cronograma definido para cada tema, em que a discussão do tema seguinte iniciaria somente quando o anterior estivesse encerrado. Já na forma concomitante, mais de um tema seria discutido ao mesmo tempo. O Quadro 8 apresenta os prós e contras de cada estratégia.

Quadro 8- Condução de VCoP linear e concomitante: prós e contras

VCoP Linear	VCoP Concomitante
<p><u>Prós</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhor organização - Concentração em um assunto de cada vez - Possibilidade de organizar assuntos de forma prioritária/hierárquica para facilitar a aprendizagem 	<p><u>Prós</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados rápidos - Resolve problemas cotidianos emergentes - Boa opção para setores dinâmicos - Assuntos relevantes para a comunidade são discutidos no tempo de ocorrência - Maior probabilidade de manutenção do vínculo dos membros com a comunidade,

	<p>uma vez que, ao tratar de mais de um tema, mais pessoas podem se manter interessadas ao mesmo tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior probabilidade de manutenção da atividade da comunidade por não precisar “esgotar” um tema para dar início a outro
<p><u>Contras</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Não trabalha com problemas cotidianos emergentes - Ruim para setores dinâmicos - Demora para a discussão de possíveis assuntos relevantes, pois devem entrar na programação da comunidade - Aumenta a probabilidade de evasão/desinteresse/desligamento dos membros que podem não ter interesse direto no tema abordado 	<p><u>Contras</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pode haver dificuldades de organização - Possível perda de foco - Discussões de assuntos de diferentes níveis podem gerar confusão para novatos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante da característica de dinamismo das atividades de gestão e fiscalização de contratos e do objetivo proposto para a CoP-GFi de ser uma ferramenta capaz de solucionar problemas emergentes no cotidiano dos gestores e fiscais de contratos do IFRS, optamos por desenvolvê-la e conduzi-la de maneira concomitante.

Assim, iniciamos as interações por meio de reuniões síncronas e discussões assíncronas via fóruns e postagens.

- Reuniões síncronas virtuais: As reuniões síncronas tiveram o objetivo de ser um espaço de interação visando à comunicação direta entre os participantes, capazes de promover familiarização e construção de relacionamentos que ajudam as pessoas a se sentirem parte da comunidade e se engajarem (WENGER, SNYDER E MCDERMOTT, 2002; WENGER 2020). Assim, ocorreram, através da plataforma *Google Meet*¹⁵, e foram conduzidas por meio de debate aberto e informal entre colegas visando propiciar interação e o desenvolvimento das dimensões social, afetiva, ética e cognitiva (GUARÁ, 2006) diante da discussão de temas específicos e também para sustentar, motivar e renovar o interesse dos membros (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

Ao mesmo tempo, as reuniões síncronas foram ações que buscaram a legitimação da CoP-GFi. Para tornar uma CoP legítima, é necessário educar para que as pessoas entendam como as CoPs se encaixam em seu trabalho, e, para isso, a realização de encontros com os participantes contribui para demonstrar a abordagem

¹⁵ Google Meet é um serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google.

da CoP, suas características, formas de gerenciamento e de comunicação, assim como fornecer o suporte, capacitação e assistência durante a atividade da CoP (WENGER, 2020; SCHLEMMER *et al.*, 2012).

Houve três reuniões síncronas durante o período da pesquisa na CoP-GFi, que foram gravadas e postadas no *site* para consultas posteriores dos participantes.

Na reunião inicial foi apresentada a plataforma da CoP-GFi e foram passadas instruções técnicas de seu funcionamento para os membros. O vídeo de gravação da reunião inicial serve como guia de orientação com as instruções técnicas para os participantes (SCHLEMMER *et al.*, 2012, WENGER, 2020) da CoP-GFi, bem como outros tutoriais também postados nela

A reunião inicial serviu de abertura dos trabalhos da CoP-GFi e visou à integração e ao estabelecimento de laços sociais entre os participantes por meio de um acolhimento e sensibilização para a participação ativa de cada membro. Durante a reunião, houve a apresentação da pesquisa de mestrado, a explicação sobre CoP e VCoP, as apresentações de cada participante, a explicação do funcionamento do *site* e introdução ao tema glosa de nota fiscal. Também foi um momento de evidenciar os benefícios e tirar dúvidas. A partir de então, iniciaram as interações assíncronas.

A segunda reunião síncrona ocorreu 28 dias após a reunião inicial e teve como pauta os tópicos que já haviam sido tratados nos fóruns: glosa de nota fiscal, IMR e dimensão ética de gestores e fiscais. Nela tivemos um momento de retomada, reflexão e aprofundamento das discussões já ocorridas trabalhando a socialização entre colegas, troca de ideias para solução de casos e aprimoramento das práticas. No momento também ocorreu o agradecimento e reconhecimento pelas contribuições dadas até o momento, e a introdução de um novo tema para discussão concomitante aos já iniciados e os que seriam ainda propostos pelos participantes: conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias.

Por fim, a terceira reunião síncrona ocorreu 28 dias após a segunda reunião síncrona e teve como pauta o aprofundamento das discussões de tópicos sobre o tema conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias. A partir da apresentação de legislação específica sobre aspectos de fiscalização administrativa inicial e mensal, ocorreu a exposição de casos práticos e de dúvidas dos membros para discussão em grupo. Assim, houve boa socialização, cooperação e troca de ideias. A terceira reunião síncrona marcou o encerramento do recorte temporal da pesquisa na CoP-GFi.

- Interações assíncronas: as interações assíncronas ocorreram no *site* da CoP-GFi, mediante participações nos fóruns e postagens de materiais teóricos para subsidiarem as discussões, de forma a trabalhar a práxis.

Houve três fóruns abertos durante o período da pesquisa das interações na CoP-GFi: um fórum para o tema glosa de nota fiscal, um fórum para o tema conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias e um fórum para assuntos gerais. Este último visava à discussão de temas emergentes do cotidiano das atividades de gestão e fiscalização de contratos e que não eram abarcados pelos temas dos demais fóruns.

Previamente ao início das discussões dos temas glosa de nota fiscal e conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias de forma assíncrona, houve a seleção de materiais para o estudo teórico, e o *site* foi estruturado com a disponibilização desses materiais e a criação dos respectivos fóruns com provocações iniciais.

Durante as discussões nos fóruns, visando contribuir para a FHI, por meio da articulação entre teoria e prática (FRIGOTTO, CIAVATTA, 2012) e consequente desenvolvimento cognitivo, além do desenvolvimento social que ocorre durante as interações entre os participantes (GUARÁ, 2006), houve o monitoramento e estímulo às manifestações, propondo que houvesse relação com os documentos teóricos disponibilizados, ou outros pertinentes ao tema.

De maneira a contribuir para a FHI, por meio do desenvolvimento da dimensão ética dos participantes (GUARÁ, 2006), propusemos relacionar ações relatadas pelos participantes com a observância ao código de ética do servidor público federal e reflexão de ações que poderiam ser consideradas antiéticas.

Para trabalhar o desenvolvimento cognitivo e social (GUARÁ, 2006), a articulação entre conhecimento tácito e explícito (NONAKA, TAKEUCHI, 1995; SCHLEMMER *et al.*, 2012), o trabalho da zona de desenvolvimento proximal (VYGOTSKY, 1988) e o favorecimento de uma interação dialógica entre os participantes baseado em experiências concretas (SCHLEMMER *et al.* 2012), interpomos questões provocativas nos fóruns para que os membros relatassem suas experiências e as relacionassem com a teoria, citando casos reais, ou colocando um caso que ainda não havia sido resolvido para apreciação do grupo.

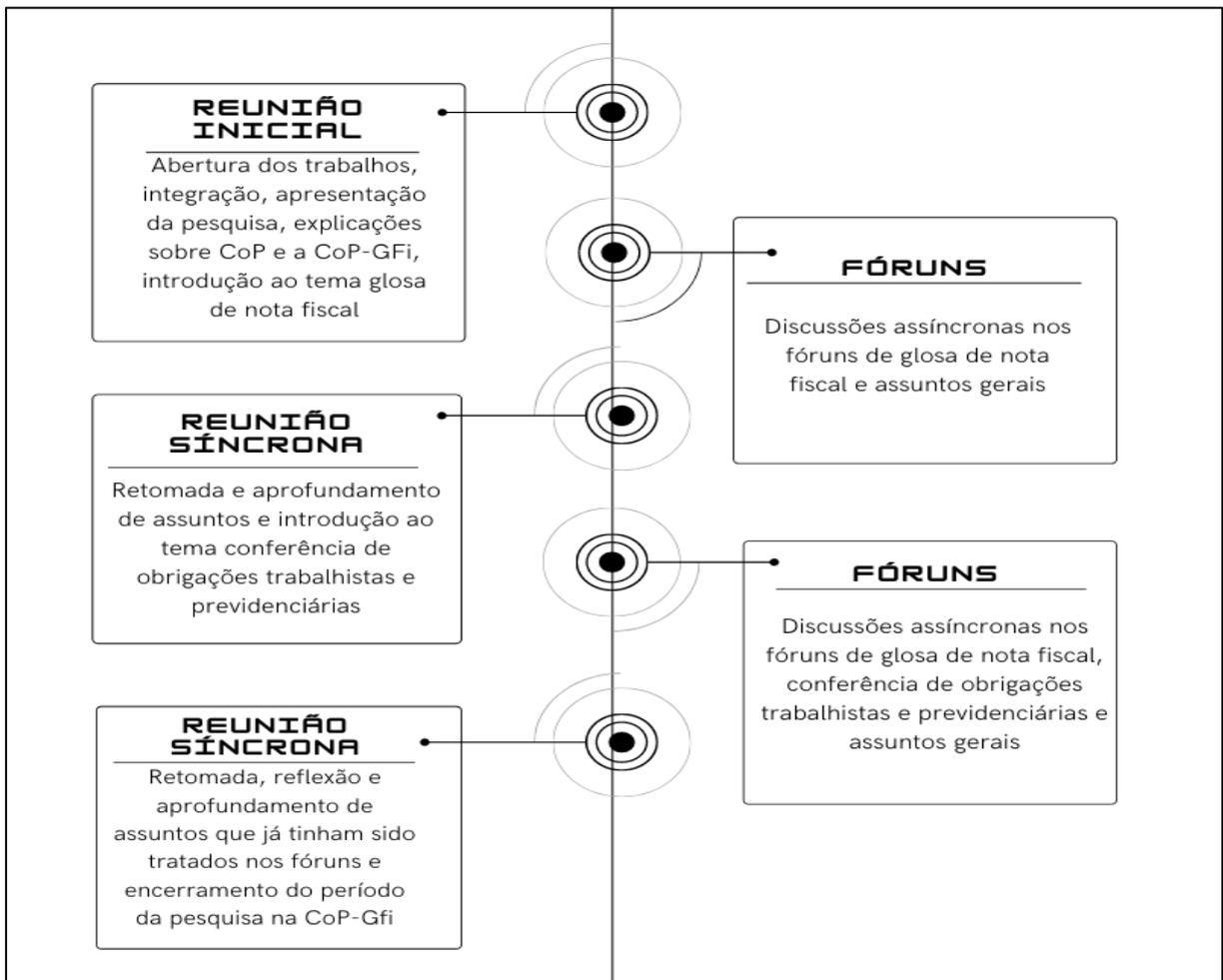
Com o objetivo de contribuir com a FHI por meio do desenvolvimento da dimensão afetiva dos participantes (GUARÁ, 2006), houve manifestações nos fóruns

exaltando o valor da participação e afirmando a importância da contribuição de cada um.

No esforço de manter a comunidade ativa por meio do estímulo à participação (WENGER, SNYDER, MCDERMOTT 2002; SCHLEMMER *et al.*, 2012), encaminhamos periodicamente mensagens por e-mail ao grupo de participantes, bem como de forma individual em aplicativos de mensagens para motivá-los a interagir. Com o mesmo objetivo, os participantes recebiam mensagens automáticas do sistema a cada nova contribuição no *site*, via e-mail e canal do aplicativo de mensagens Telegram.

A Figura 11 demonstra resumidamente a sequência de interações síncronas e assíncronas realizadas durante o período da pesquisa na CoP-GFi. O período da pesquisa na CoP-GFi teve a duração de 57 dias, entre os dias 10 de junho de 2021 e 5 de agosto de 2021, datas da primeira reunião síncrona (reunião inicial) e da terceira reunião síncrona, respectivamente.

Figura 11- Interações síncronas e assíncronas no período da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.5 ANÁLISE DA COP-GFI

Diante da teoria de Wenger, McDermott e Snyder (2002), é possível verificar que a CoP-GFi apresentou as três características essenciais de uma CoP:

- Domínio: O grupo tem a gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra como temática delimitada.
- Comunidade: Os servidores se reúnem virtualmente com o comum interesse no domínio, por meio do site da CoP-GFi e de reuniões síncronas virtuais.
- Prática: A prática é estabelecida na discussão e troca de experiências que resulta na construção do conhecimento coletivo e na solução de problemas cotidianos.

O estágio potencial (WENGER, 2008) da CoP-GFi pode ser atribuído ao momento da percepção de que gestores e fiscais de contratos do IFRS não adquirem o conhecimento necessário para a solução de diversos problemas cotidianos em

capacitações e materiais teóricos, como guias e manuais ou na própria legislação. Por isso, buscam apoio constante com colegas com quem trocam experiências.

A partir disso, há o estabelecimento do problema de pesquisa deste estudo, em que foi instituída a CoP-GFi. Nessa fase, verifica-se o estágio de expansão (WENGER, 2008) quando os membros são convidados e é realizada uma reunião inicial.

O estágio ativo (WENGER, 2008), sustentado até os dias atuais, é verificado com as interações que ocorrem no *site*, por meio dos fóruns e das reuniões síncronas periódicas.

Após ser conduzida com servidores do IFRS que desenvolvem atividades em gestão e fiscalização de contratos, a CoP-GFi como um todo foi avaliada por seus membros tendo como referência o recorte temporal da pesquisa, por meio do questionário de avaliação da CoP-GFi (Apêndice C).

4.5.1 Avaliação do *site* da CoP-GFi

O *site* da CoP-GFi foi avaliado por sete participantes efetivos nas interações durante o período da pesquisa (Participante 2, Participante 3, Participante 4, Participante 5, Participante 7, Participante 8 e Participante 9).

A partir de afirmativas, as repostas deveriam observar uma escala de 1 a 5 que correspondia às seguintes equivalências: Concordo plenamente (5), Concordo (4), Indeciso (3), Discordo (2), Discordo plenamente (1) (GIL, 1999).

Quanto à estrutura e organização do *site* da CoP-GFi ser adequada, cinco (71,4%) concordaram e dois (28,6%) concordaram plenamente.

Diante da avaliação da interface da CoP-GFi, 100% dos respondentes concordaram que ela foi fácil de usar. Ninguém concordou plenamente neste quesito.

Deste modo pudemos constatar que a estrutura, organização e interface do *site* estiveram em conformidade para que os usuários pudessem interagir, no entanto não houve concordância plena destes aspectos (100% de respostas “concordo plenamente” nos dois itens avaliados), o que indica que o *layout*, *design* e interface podem ser aprimorados com apoio profissional no futuro, diante da institucionalização da CoP-GFi.

No que diz respeito aos materiais teóricos postados para subsídio às discussões, 100% dos participantes concordaram plenamente que eles foram úteis e

pertinentes, o que demonstra sua importância para a condução dos temas combinando teoria e prática.

Ainda, constatamos que os fóruns foram considerados ferramentas adequadas para as interações assíncronas, já que dois (28,6%) dos participantes concordaram e cinco (71,4%) concordaram plenamente com isso.

Outro quesito avaliado foi a ferramenta *wiki* do *site* da CoP-GFi. Neste aspecto, um (14,3%) concordou que a possibilidade de postagens de conteúdo, materiais teóricos e informações de forma colaborativa por todos os membros é útil e pertinente, e seis (85,7%) concordaram plenamente. Isso reflete que um *site wiki* foi uma ferramenta apropriada para a CoP-GFi.

Constatamos também que foi adequado adotar a ferramenta de notificação automática por e-mail para cada postagem na CoP-GFi. Esta ferramenta visava manter os membros informados sobre as interações sem a necessidade de ter a iniciativa de acessar o *site*, o que evitava a dispersão da comunidade e motivava a participar. Um participante (14,3%) concordou e seis participantes (85,7%) concordaram plenamente que as notificações automáticas enviadas por e-mail foram úteis.

Por outro lado, a utilização da ferramenta de notificações automáticas via canal de aplicativos de mensagens Telegram não se mostrou útil na CoP-GFi. Apenas dois participantes adotaram a ferramenta e destes dois, um discorda de que ela foi útil, enquanto um concorda plenamente. Entendemos que este resultado não representa que esta ferramenta não possa ser útil em outras VCoP, ou ainda que não se tornará útil para a CoP-GFi no futuro, com uma maior difusão e utilização deste aplicativo de mensagens. Salienta-se que este é o único aplicativo de mensagens conhecido pelo pesquisador que permite utilizar esta função, visto que outros aplicativos, como o Whatsapp por exemplo, são de código fechado e não têm *plugins* para serem instalados e configurados no Wordpress.

Outrossim, tivemos apenas um comentário e nenhuma sugestão quanto à usabilidade, estrutura, os materiais disponíveis no *site* e os fóruns ou sugestão de outra ferramenta para interações assíncronas. Este comentário abordou a utilização dos materiais de apoio em formato e vídeo, indicando que foram bastante úteis, pois sintetizam os assuntos e explicam de uma forma mais clara e objetiva.

Por fim, ponderamos que a avaliação dos participantes no geral foi positiva e demonstrou que o *site* da CoP-GFi e as ferramentas utilizadas nele se mostraram

adequadas, úteis e pertinentes, com exceção das notificações automáticas via Telegram. Por isso, o exemplo de organização da CoP-GFi pode ser adotado para a instituição de outras VCoP, não afastando inclusive a tentativa de utilização das notificações automáticas no Telegram, que poderão ser positivas em outra situação.

4.5.2 Avaliação das reuniões síncronas

Na percepção dos participantes, as reuniões síncronas foram organizadas, produtivas, interessantes, construtivas e animadas, proporcionaram troca de informações de forma ágil, os temas foram relevantes e bem delineados, a apresentação do material foi atrativa, houve a possibilidade de demonstração de experiências e sugestões de melhorias, proporcionaram aproximação de colegas na discussão de problemas cotidianos e aprendizado.

Os relatos da observação participante indicam a percepção de que as reuniões síncronas são mais produtivas com relação às interações nos fóruns, por serem mais dinâmicas e aproximarem os colegas havendo maior contribuição de cada um por meio da fala.

Nesse sentido, evidenciamos que as reuniões síncronas tiveram protagonismo e foram essenciais na CoP-GFi, como um espaço de interação visando à comunicação entre os participantes e à construção de relacionamentos que ajudam as pessoas a se sentirem parte da VCoP (WENGER, SNYDER, MCDERMOTT, 2002), possibilitando sustentar, motivar e renovar o interesse dos membros (SCHLEMMER *et al.*, 2012).

Da mesma forma, permitiram o debate aberto e informal entre colegas e propiciaram a socialização, o sentimento de pertença, a valorização e confiança no grupo, a aprendizagem e a orientação para a conduta ética. Assim contribuíram na promoção do desenvolvimento das dimensões social, afetiva, ética e cognitiva (GUARÁ, 2006) diante da discussão e aprofundamento de temas.

Outrossim, as reuniões síncronas auxiliaram a tornar a CoP-GFi legítima, pois foram oportunidades de educar para que os membros entendessem como ela se encaixa em seu trabalho, possibilitando demonstrar sua abordagem, suas características, suas formas de gerenciamento e de comunicação, assim como permitiram fornecer o suporte, capacitação e assistência (WENGER, 2020; SCHLEMMER *et al.*, 2012).

4.5.3 Identificação de soluções de problemas cotidianos

A solução de problemas cotidianos na CoP-GFi foi possível diante das relações sociais ocorridas e que resultaram no aprendizado coletivo e colaborativo com a exposição de problemas de fiscalização específicos, mas que são aplicáveis analogicamente a outros casos semelhantes.

As interações para a solução de problemas cotidianos foram mediadas por instrumentos, como a internet e o computador, e signos linguísticos, como a fala e a escrita, em que participantes, com mais experiência nos casos, orientavam os menos experientes. Por isso, foi possível trabalhar a zona de desenvolvimento proximal, resultando no desenvolvimento cognitivo dos participantes por meio da utilização dos instrumentos e da internalização dos signos (VYGOTSKY, 1988).

A partir da exposição de casos práticos específicos e reais, os participantes discutiram coletivamente a solução de problemas de forma colaborativa. A solução de problemas cotidianos foi um dos objetivos da pesquisa, e evidências do seu cumprimento foram verificadas na observação participante, nos registros textuais dos fóruns e nas repostas do questionário de avaliação da CoP-GFi. O Quadro 9 destaca as unidades de registro da observação participante categorizadas de maneira dedutiva, que evidenciam que houve problemas cotidianos discutidos e solucionados.

Quadro 9 - Solução de problemas cotidianos nos registros da observação participante

Categoria	Unidades de registro da observação participante
Solução de problemas cotidianos	1.[Na reunião inicial] houve a manifestação da Participante 5 que colocou um questionamento sobre um caso de glosa de nota fiscal, respondido por mim.
	2.[Nos fóruns] Interação ocorrendo no tópico de repactuação, criado pela Participante 11 no fórum de assuntos gerais, apontando para a solução do problema da proponente, com a devida relação teórica baseada na legislação.
	3.[Nos fóruns] uma dúvida foi levantada sobre glosa x IMR pela Participante 5, adiantando a discussão de um tema que estava previsto no <i>script</i> para ser trabalhado nos próximos dias. Respondi a dúvida relacionando com os materiais teóricos postados e solicitando que os colegas consultassem estes materiais para entender mais. Solicitei também que expusessem casos de glosa x IMR ocorridos com eles, ou então, relatassem sua experiência ou dúvidas.
	4.[Na segunda reunião síncrona] um caso específico sobre glosa foi relatado pelo Participante 7, uma colega, e todos contribuíram para a solução.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os quatro registros da observação participante para a solução de problemas cotidianos demonstram que a percepção deste aspecto foi recorrente.

Além disso, outras soluções de casos cotidianos dos gestores e fiscais de

contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, participantes da CoP-GFi também ficaram evidentes nos registros textuais dos fóruns os quais demonstramos no Quadro 10.

Quadro 10 - Solução de problemas cotidianos nos registros textuais

Categoria	Unidades de registro dos registros textuais dos fóruns
Solução de problemas cotidianos	1. [Resposta a questionamento sobre negociação de item da planilha de custos] entendo que se o equipamento é durável, ou seja, não precisará ser substituído dentro do próximo período de 20 meses, deve haver negociação para a retirada deste custo da planilha na primeira renovação, pois o valor dele já estará todo amortizado. (Participante 4).
	2. [Resposta a questionamento sobre um caso de desrespeito ao intervalo de descanso definido em legislação entre as jornadas de trabalho] Eu, na condição de fiscal de um contrato como esse, agiria de acordo com a exposição do [nome do participante], nos termos da Lei nº 13.467, de 2017: Se “o fiscal constatar que o trabalhador não está respeitando o intervalo de descanso, ele deve notificar a empresa contratada para que tome providências”. (Participante 2).
	3. [Resposta a questionamento sobre caso de pagamento de salários majorados por CCT e repactuação] (Após citar legislação) Veja que a IN menciona comprovantes de variação dos custos. Ora, podem ser entendidos como os comprovantes de variação dos custos efetivamente realizados no contrato, já que a própria CCT disciplina o período de vigência da convenção, ou seja, desde quando os funcionários devem receber os valores atualizados. O novo valor da CCT deve ser pago logo que a mesma seja registrada no MTE. Com este entendimento, podes solicitar os documentos comprobatórios à empresa, ao mesmo tempo que a equipe de fiscalização a notifica para que efetue a atualização dos valores da CCT e comprove os pagamentos retroativos. Caso a mesma não realize a atualização do salário e das demais rubricas da CCT, a administração deve abrir processo de penalização. (Participante 4).
	4. [Resposta à dúvida de documentos que devem ser exigidos das empresas na fiscalização mensal para liberação dos pagamentos] Mensalmente eu solicito os documentos previstos no Anexo G do Manual xxx (): ANEXO G – RECEBIMENTO PROVISÓRIO E DEFINITIVO DOS CONTRATOS DE OBRAS E SERVIÇOS TERCEIRIZADOS (ANTIGO RELATÓRIO MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DOS CONTRATOS). Não busquei legislação complementar, apenas confiro os documentos previstos no referido anexo: – Extrato da conta do INSS e do FGTS dos funcionários vinculados ao contrato – Cópia da folha de pagamento analítica (aqui considero o resumo do pagamento, do que foi pago para cada funcionário, vale alimentação, VT, etc.) – Comprovante de controle do ponto – Cópia dos contracheques dos empregados – Comprovantes de entrega de benefícios suplementares (vale-transporte, vale alimentação, entre outros). (Participante 2).
	5. [Resposta à dúvida sobre caso de metodologia de glosa de nota fiscal] Olá colegas! O Manual de Gestão e Fiscalização Contratual do IFRS (https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/10/Manual-gestao-e-fiscalizacao-2020.pdf), estabelece que devemos utilizar 30 dias como referência, vejam este trecho: Fórmula de cálculo para glosas de Nota Fiscal: Exemplo: Glosa de 01 dia para funcionário terceirizado de limpeza Valor mensal do serviço /Nº de serventes =Valor por servente ao mês Valor por servente ao

	<p>mês /30 dias (sempre considerar o mês comercial de 30 dias) = Valor Servente dia</p> <p>Valor Servente Dia X n° de dias faltantes = (valor da glosa)</p> <p>Valor mensal total do serviço – valor da glosa=Valor mensal a ser pago</p> <p>Penso que a análise de quais critérios fixar para o cálculo deva ser feita por um grupo técnico, cabendo aos fiscais aplicar os critérios previamente fixados. Essa análise pormenorizada é difícil de ser realizada no dia a dia, quando precisamos dar conta de um volume significativo de atividades diversas. Assim, penso que, para evitar erros, o ideal é aplicar os critérios estabelecidos já definidos “pelo IFRS” e, identificando-se problemas, reunir um grupo de trabalho técnico para repensar a metodologia. No dia a dia, quanto mais padronizados os métodos para fiscalização, mais acessível e mais acurado se torna o trabalho. (Participante 2).</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Foram categorizados cinco registros textuais nos fóruns que indicaram problemas cotidianos dos membros da CoP-GFi solucionados. Do mesmo modo, as respostas dos participantes no questionário de avaliação da CoP-GFi ratificaram as soluções de problemas cotidianos, conforme Quadro 11. Neste quadro, no entanto, a percepção da solução de problemas não foi unânime, sendo necessária a criação da categoria “Não solução de problemas cotidianos”. Isso pois, duas unidades de registro categorizadas indicam que, durante o período da pesquisa, a solução de problemas não ocorreu para problemas individuais destes respondentes. No entanto, nove das unidades de registro apontam positivamente para a solução dos problemas cotidianos.

Quadro 11 - Solução de problemas cotidianos nas respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi

Categoria	Unidades de registro das respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi
Solução de problemas cotidianos	1. Sim. As postagens nos fóruns trouxeram temas relevantes sobre o cotidiano das atividades desenvolvidas na fiscalização de contratos de serviços terceirizados. (Participante 2).
	2. Sim, ao levantar problemas do cotidiano, se vislumbrou possíveis soluções. (Participante 3).
	3. Sim, contribuiu para o esclarecimento de dúvidas em relação aos temas propostos. Ajuda no dia a dia e também confere maior segurança aos fiscais para o exercício de sua atividade de fiscalização. (Participante 4).
	4. Sim, alguns casos do cotidiano expostos pelos colegas me fizeram compreender melhor a temática. (Participante 5).
	5. De forma teórica sim, com subsídios para a fiscalização do trabalho em que atuo [...] (Participante 7).
	6. Ajudou em um maior entendimento sobre glosa e IMR. (Participante 8).
	7. Um tema importante tratado nos fóruns foi a glosa das notas fiscais/faturas. Pudemos esclarecer dúvidas importantes sobre esse tema. (Participante 2).
	8. Sim, contribuiu para melhorar o fluxo de procedimento de controle de recebimento de documentos na fase de ateste da nota fiscal e também para verificar que há a necessidade de aprimoramento da utilização do Instrumento de Medição de Resultados. (Participante 4).

	9. Sim. Na questão da fiscalização sobre a falta de um vigilante, onde o posto não ficou descoberto, discutimos em reunião sobre a necessidade ou não de glosa nesta situação. (Participante 5).
Não solução de problemas cotidianos	1. [...] de forma objetiva, sobre um problema específico do contrato que fiscalizo, não, pois não houve tempo suficiente. Desde o início das atividades da comunidade de prática, recebi documentação da empresa apenas uma ou duas vezes e, nesse intervalo de tempo, não ocorrem problemas que eu pudesse compartilhar com o grupo. (Participante 2).
	2. Por enquanto, não. (Participante 8).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante dos registros, inferimos que as percepções da observação participante e dos membros (majoritariamente), assim como os registros textuais da comunidade no *site* convergem para a solução de problemas cotidianos, como as dúvidas em relação a glosas de notas fiscais e aplicação do IMR, por exemplo. As soluções evidenciadas ocorreram no trabalho dos participantes e contribuíram para o seu aprendizado, o que nos remete ao conceito do trabalho como princípio educativo, no sentido de uma formação integral que se alia ao dinamismo das relações sociais, e que, com a participação ativa dos sujeitos, faz emergir a ação educativa mediada, repensada, renovada, e transformada continuamente e dialeticamente (FRIGOTTO, CIAVATTA, RAMOS, 2005).

Além de contribuir na solução de problemas cotidianos, também buscamos o aprimoramento das práticas de gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra do IFRS na CoP-GFi, aliando teoria e prática nas interações.

4.5.4 Teoria e prática e o aprimoramento das práticas profissionais

As interações na CoP-GFi se basearam em estudo teórico e discussão sobre as práticas de forma reflexiva, de maneira a se trabalhar com a práxis e tendo como resultado o aprimoramento de práticas profissionais em gestão e fiscalização de contratos. Isso porque a união da teoria e da prática contribui para a aprendizagem significativa, que faz sentido ao aprendiz, já que esta união de forma dialética é capaz de corroborar conhecimentos prévios, resultando em maior clareza e estabilidade cognitiva (MOREIRA, 2012).

Do mesmo modo, a perspectiva de aliar teoria e prática reflete no trabalho, um elemento determinante para a concepção educativa de forma integral, pois propicia tanto o desenvolvimento da dimensão intelectual como a laboral. Nesse sentido, além

da necessidade do preparo para o exercício laboral, há a compreensão dos processos técnicos e científicos que o embasa e que também sustenta a organização do trabalho (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2012).

A importância da teoria e prática na EPT perpassa pela aprendizagem significativa, já que o desenvolvimento das capacidades de articulação entre os conhecimentos prévios do indivíduo, a prática e as concepções teóricas e científicas que as embasam, são capazes de promover autonomia profissional. Para isso, o profissional precisa se dedicar tanto à sua capacidade de progredir, além de testar o que aprendeu, quanto à capacidade de transmitir essa aprendizagem aos demais. No entanto, é necessário conhecimento e disposição para se relacionar com outros indivíduos com diferentes graus de experiência e conhecimento.

Buscamos a articulação da teoria e da prática na CoP-GFi, e as evidências desta articulação são apresentadas por meio de unidades de registro da observação participante (Quadro 12), das unidades de registro dos registros textuais nos fóruns (Quadro 13), categorizadas de maneira dedutiva.

Quadro 12 - Evidências da articulação de teoria e prática na CoP-GFi (observação participante)

Categoria	Unidades de registro da observação participante
Teoria e prática	1. Realizei uma contribuição no fórum de glosa de nota fiscal relacionando com material teórico e expondo minha opinião baseada na prática, bem como provoqueei que os participantes compartilhassem casos reais ocorridos com eles.
	2. Interação ocorrendo no tópico de repactuação, [...] com a devida relação teórica baseada na legislação.
	3. Respondi a dúvida relacionando com os materiais teóricos postados e solicitando que os colegas consultassem estes materiais para entender mais. Solicitei também que expusessem casos de glosa x IMR ocorridos com eles, ou então, relatassem sua experiência ou dúvidas.
	4. Diante das contribuições da Participante 3 e da Participante 5 feitas no dia anterior, postei no fórum de glosa de nota fiscal duas provocações de participação, juntamente com indicação de materiais teóricos [...].
	5. Hoje postei novo tópico no fórum de glosa de nota fiscal, com um caso para resolução de glosa em prestação de serviço de limpeza. Indiquei material teórico para apoio.
	6. Aproveitei um gatilho na manifestação do Participante 9 sobre IMR e glosa e interpus comentário, [...] correlacionando com o código de ética do servidor público federal.
	7. [...] postei um exemplo real de IMR e o utilizei para responder uma dúvida [...]. Citei exemplos claros de cálculos da aplicação da glosa concomitante com o IMR, conforme minha interpretação e questioneei se concordavam ou discordavam comigo, porque poderiam haver outros entendimentos.
	8. [...] as dúvidas fazem relação com o material teórico indicado [...].
	9. Criei nova postagem com materiais teóricos para subsídio das discussões sobre as práticas da conferência das obrigações trabalhistas/fiscalização administrativa.

10. Na segunda reunião síncrona, a conversa foi fluida, positiva e produtiva, [...] com importante discussão das práticas fazendo relações com a legislação, ou seja, a teoria.
11. Na conversa sobre conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias, durante a segunda reunião síncrona, apresentei partes da legislação, ou seja, teoria, e solicitei para que os presentes manifestassem sua prática.
12. Criei dois novos tópicos no fórum conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias com questões baseadas na legislação/teoria, solicitando que consultem a legislação/teoria e se manifestem com suas dúvidas e problemas.
13. Na terceira reunião síncrona, debatemos questões práticas de fiscalização administrativa, quanto à fiscalização inicial e à fiscalização mensal de acordo com o anexo VIII-B da IN MPDG 05/2017 que traz diretrizes para esse tipo de fiscalização. [...] Fiz a leitura de pontos da IN e conversamos sobre casos e dúvidas a respeito, assim foi possível relacionar teoria e prática.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quadro 13 - Evidências da articulação da teoria e prática na CoP-GFi (registros textuais dos fóruns)

Categoria	Unidades de registro dos registros textuais dos fóruns
Teoria e prática	1. Eu, na condição de fiscal de um contrato como esse, agiria de acordo com a exposição do Jonas, nos termos da Lei nº 13.467, de 2017: Se “o fiscal constatar que o trabalhador não está respeitando o intervalo de descanso, ele deve notificar a empresa contratada para que tome providências”. (Participante 3).
	2. Sobre a repactuação: A legislação diz que a empresa tem que apresentar para a contratante quando da solicitação da repactuação: a CCT e a planilha dos custos. Para fazer o termo de apostilamento, já deve constar no contracheque do funcionário os valores reajustados? (Participante 8).
	3. Conforme art. §4º da IN SEGES 05/2017, “a repactuação para reajuste do contrato em razão de novo Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo de Trabalho deve repassar integralmente o aumento de custos da mão de obra decorrente desses instrumentos”. Ok, a repactuação é para manter o equilíbrio econômico e financeiro do Contrato, mas a empresa precisa comprovar que realmente teve majoração dos custos, repassando os novos valores da CCT aos funcionários. Esta comprovação pode ser feita com contra-cheque. (Participante 4).
	4. Boa tarde. Seguindo o exemplo do material, faríamos o cálculo de R\$3,00 dividido por 20 dias, para ter o valor diário do m ² , resultando em R\$ 0,15. Sendo a falta de 2 serventes com produtividade de 600m ² , a falta das duas resulta em 1.200 m ² não limpos. 1.200 m ² X R\$ 0,15 = glosa de R\$ 180,00. Não sei se fiz certo. Minha dúvida neste cálculo é: devo calcular sempre os dias de efetivo trabalho do respectivo mês da falta, visto que há diferença de um mês para o outro? (Participante 5)
	5. Olá colegas! O Manual de Gestão e Fiscalização Contratual do IFRS (https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/10/Manual-gestao-e-fiscalizacao-2020.pdf) estabelece que devemos utilizar 30 dias como referência, vejam este trecho: Fórmula de cálculo para glosas de Nota Fiscal: Exemplo: Glosa de 01 dia para funcionário terceirizado de limpeza Valor mensal do serviço /Nº de serventes =Valor por servente ao mês Valor por servente ao mês /30 dias (sempre considerar o mês comercial de 30 dias) = Valor Servente dia Valor Servente Dia X nº de dias faltantes = (valor da glosa) Valor mensal total do serviço – valor da glosa=Valor mensal a ser pago. (Participante 2).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Outras evidências que ratificam a articulação entre teoria e prática na CoP-GFi

advêm das unidades de registro de respostas do questionário aplicado para a sua avaliação, quando questionados se a CoP-GFi contribuiu para a compreensão e a solução de situações cotidianas de forma autônoma, articulando teoria e prática. Ainda, a unidade de registro 8 surgiu em resposta de questão sobre a contribuição da CoP-GFi para o desenvolvimento cognitivo, e a unidade de registro 9 surgiu em resposta de questão sobre a percepção da experiência na CoP-GFi como positiva ou negativa (Quadro 14).

Quadro 14 - Evidências da articulação de teoria de prática na CoP-GFi (respostas dos participantes)

Categoria	Unidades de registro das respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi
Teoria e prática	1. Sim, ao trazer acesso à informação e a novidades, proporcionando conhecimento para aplicação dessas nas práticas do dia a dia. (Participante 2).
	2. Contribuiu, pois os temas que foram tratados em alguns fóruns apresentavam relação direta com o tipo de contrato que eu fiscalizo. (Participante 3).
	3. Sim, a interação foi embasada na apresentação de legislação, de modo neutro, oportunizando a defesa de diferentes pontos de vista. (Participante 4).
	4. Sim. A partir de uma nova leitura da teoria, foi possível avaliar as práticas que vêm sendo utilizadas. (Participante 5).
	5. Sim. Muitas vezes a teoria é difícil de compreender, conversar com alguém que já passou pelos mesmos problemas, na prática, nos ajuda a relacionar a teoria com nossos problemas diários. (Participante 7).
	6. Sim. As interações permitiram que os participantes expusessem situações práticas do dia a dia das atividades, e sua relação com a teoria e com a legislação vigente. (Participante 8).
	7. Sim, casos concretos me ajudaram a consolidar a teoria. (Participante 9).
	8. [...] vários materiais trouxeram novas informações, além da troca de experiências, que permitiu aprender com a prática dos outros participantes. (Participante 3).
	9. Para mim foi uma experiência positiva, pois oportunizou o compartilhamento de ideias, de embasamento legal e trouxe feedback dos fiscais quanto aos normativos publicados pela DLC. (Participante 4).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Da mesma maneira, pudemos observar a ocorrência da aprendizagem organizacional, já que as diferentes experiências compartilhadas levaram a diferentes percursos de aprendizagem, e esses ocorreram com base nas reflexões dos casos práticos, que se enraizarão nos processos do IFRS (TAKAHASHI, 2015), gerando uma espiral do conhecimento que transforma continuamente e sucessivamente conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Por isso esteve enfatizada na CoP-GFi a socialização de saberes que constrói o conhecimento de forma coletiva. Com um trabalho integrado entre os membros da CoP-GFi, as diversas experiências trazidas pelos participantes se incorporam pelos

outros participantes e aos processos organizacionais. Então, a CoP-GFi demonstrou ser capaz de aprimorar as práticas de gestão e fiscalização de contratos no IFRS.

Diante disso, encontram-se, no Quadro 15, as unidades de registro que evidenciam o aprimoramento das práticas na gestão e na fiscalização de contratos do IFRS, a partir da observação participante, categorizadas de maneira dedutiva.

Quadro 15 - Evidências do aprimoramento de práticas (observação participante)

Categoria	Unidades de registro da observação participante
Aprimoramento das práticas	1. Até então a CoP-GFi está sendo uma ferramenta que, além de proporcionar a aprendizagem colaborativa [...], também contribui para a melhoria da definição dos processos de gestão e fiscalização de contratos, pois os problemas levantados e a forma de condução e ação da fiscalização estão sendo explicitados com a atualização da coletânea de fluxos do setor de contratos e do guia de fiscalização do IFRS.
	2. Participação da colega Participante 4 questiona o que os participantes acham sobre o IMR e o que pode ser melhorado.
	3. Citei exemplos claros de cálculos da aplicação da glosa concomitante com o IMR, conforme minha interpretação e questionei se concordavam ou discordavam comigo, porque poderiam haver outros entendimentos. Isso evidenciou ainda mais a pertinência da CoP-GFi para a melhoria das práticas de gestão e fiscalização de contratos [...]
	4. As discussões do IMR já deixaram evidente a necessidade de rever as práticas desde a sua concepção, na construção do termo de referência durante a fase de planejamento da licitação.
	5. [Na segunda reunião síncrona] falamos sobre glosa de limpeza e IMR e discutimos o aprimoramento das práticas considerando as limitações. Ficou nítido o envolvimento dos presentes na busca para a solução de situações identificando possíveis melhorias nos procedimentos e inclusive foi aventada a criação de um grupo de trabalho para estudar e implantar melhorias.
	6. Houve a interposição (Participante 3) de uma sugestão no fórum de conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias propondo que este tema fosse incluído como ação transversal no levantamento das necessidades de capacitação do IFRS, tendo em vista a complexidade das atividades. Isso é uma ação que aponta para o aprimoramento da práxis na gestão e fiscalização de contratos. A proposição teve concordância da Diretoria de Licitações e Contratos.
	7. Respondi tópicos indicando ações para a melhoria do IMR.
	8. [Na terceira reunião síncrona] houve troca de ideias, debate conjunto de situações práticas, compartilhamento de experiências que apontam para o aprimoramento das práticas de gestão e fiscalização de contratos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Do mesmo modo, unidades de registro nos fóruns da CoP-GFi corroboram com as evidências dos relatos da observação participante, as quais demonstramos no Quadro 16.

Quadro 16 - Evidências do aprimoramento de práticas (registros textuais dos fóruns)

Categoria	Unidades de registro dos registros textuais nos fóruns
Aprimoramento das práticas	1. Muito interessante o caso trazido pelo Participante 9. Não sou fiscal de contrato/serviço dessa natureza, mas acho super válido refletir junto com vocês sobre esses casos, já antecipando casos e situações que possamos vir a enfrentar no futuro (Participante 2).
	2. Boa tarde! Não realizo a tarefa de fiscalização, mas, me baseando no material de apoio apresentado, me parece um trabalho um pouco complexo, que demanda um prévio conhecimento das questões trabalhistas e previdenciárias. Analisar os documentos pertinentes à fiscalização administrativa, ao meu ver, demandaria alguma capacitação. Aproveitando o ensejo do "PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS do IFRS" que se encontra em elaboração, sugiro uma ação transversal nesta temática e nas demais áreas da fiscalização e gestão dos Contratos. O que vocês acham?? (Participante 3).
	3. O IMR foi pensado para ser uma ferramenta de gestão da execução dos contratos e controle, auxiliando a equipe de fiscalização no acompanhamento da entrega da empresa, e também como meio de realizar descontos nas notas fiscais sem necessidade de abrir processo de penalização. Penso que se o IMR não está se mostrando ferramenta adequada, talvez possa ser porque precisa ser melhor planejado e adaptado ao objeto em questão. Porque ele precisa ser facilitador. Trata-se de uma ferramenta de governança nas contratações públicas. O que acham? Precisaria ser melhor planejado dentro da equipe de planejamento na licitação? Que soluções podemos implementar para melhorar a utilização e planejamento desta ferramenta? (Participante 4).
	4. Sim, entendo que, na medida do possível, devemos aprimorar o IMR a partir da fase de planejamento da licitação. Talvez tenhamos que pensar em fazer capacitações para equipes de planejamento de licitações, ou pelo menos desenvolver algum material com diretrizes para a construção do IMR. Depois de melhorar a construção do IMR, será hora de fazer um trabalho junto às equipes de fiscalização. (Participante 7).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O aprimoramento das práticas refletiu inclusive na melhoria de ferramentas de gestão, como fluxos e manuais. Isso pode ser verificado na seguinte resposta do Participante 3 ao ser questionado sobre sua percepção quanto à CoP-GFi possibilitar o aprimoramento das práticas na gestão e fiscalização de contratos no IFRS:

Sim, contribuiu para melhorar o fluxo de procedimento de controle de recebimento de documentos na fase de ateste da nota fiscal e também para verificar que há a necessidade de aprimoramento da utilização do Instrumento de Medição de Resultados. (Participante 3).

Ademais, todas as respostas que evidenciam o aprimoramento das práticas sob a ótica dos participantes diante de respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi são demonstradas no Quadro 17.

Quadro 17 - Evidências do aprimoramento de práticas (respostas de participantes)

Categoria	Unidades de registro das respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi
Aprimoramento das práticas	1. Sim. As interações sobre os temas propostos trouxeram informações úteis e importantes, contribuindo para a melhoria dos processos envolvidos nas atividades de fiscalização de contratos de serviços terceirizados. (Participante 2).
	2. Sim, a discussão dos tópicos apresentados contribui com o aprimoramento técnico dos envolvidos, gerando resultados positivos, otimizando rotinas e evitando falhas. (Participante 3).
	3. Sim, uma comunidade de prática ajuda a refletirmos sobre as práticas de fiscalização e gestão contratuais, aprimorando as práticas e trazendo sentido às ações. (Participante 4).
	4. Sim. Estamos utilizando mais ferramentas para fiscalizar os contratos. (Participante 5).
	5. Sim, foi importante conhecer as experiências de outros colegas e, diante dos problemas vividos por cada um, estar mais atenta aos apontamentos realizados. (Participante 7).
	6. Sim, referente ao papel de cada um na fiscalização, e na parte da documentação trabalhista. (Participante 8).
	7. Um tema importante tratado nos fóruns foi a glosa das notas fiscais/faturas. Pudemos esclarecer dúvidas importantes sobre esse tema. (Participante 2).
	8. Sim, contribuiu para melhorar o fluxo de procedimento de controle de recebimento de documentos na fase de ateste da nota fiscal e também para verificar que há a necessidade de aprimoramento da utilização do Instrumento de Medição de Resultados. (Participante 3).
	9. [...] discussões e a troca de experiências [...] resulta em uma melhor execução das atividades profissionais e não se restringe apenas aos tópicos abordados. (Participante 3).
	10. [...] possibilitou uma reavaliação das práticas. (Participante 5).
	11. [Nas reuniões síncronas] [...]foi dada abertura para todos participarem com suas falas demonstrando as experiências vividas, inclusive sugestões de melhorias. (Participante 4).
	12. [Foi uma experiência positiva, pois] tudo que foi discutido na comunidade foi útil para o desenvolvimento das minhas atividades profissionais. (Participante 1).
	13. [Foi uma experiência positiva, pois] [...] também trouxe novas formas de resolver problemas, baseada em experiências ou na troca de conhecimento. (Participante 3).
	14. [Foi uma experiência positiva, pois] possibilitou reavaliar as atividades e decisões. (Participante 4).
	15. [A CoP-GFi contribui] [...] para a melhoria da fiscalização de contratos no órgão. (Participante 4).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em adição às contribuições já apresentadas anteriormente, da solução de problemas cotidianos, da articulação entre teoria e prática e do aprimoramento das práticas de gestão e fiscalização de contratos, algumas unidades de registro evidenciam a CoP-GFi como possibilidade de colaborar na formação de gestores e fiscais de contratos do IFRS.

4.5.5 Possibilidade de formação de gestores e fiscais de contratos

Diante de um conjunto de interações feitas para adquirir conhecimento prático e teórico, que auxiliam no desenvolvimento de habilidades e atitudes responsáveis pelo bom desempenho do participante da CoP-GFi no seu trabalho como gestor ou fiscal de contratos, e diante da obtenção de apoio dos membros novatos pelos membros mais experientes, foi possível inferir que a CoP-GFi é capaz de colaborar na formação profissional de gestores e fiscais de contratos.

Evidências de unidades de registro da observação participante (Quadro 18) demonstraram a obtenção de conhecimentos dos participantes, o acolhimento e suporte de profissionais mais experientes aos novatos por meio da socialização e do estudo dos casos discutidos na comunidade. As unidades de registro foram categorizadas de maneira indutiva.

Quadro 18 - Contribuição na formação de gestores e fiscais de contratos (observação participante).

Categoria	Unidades de registro da observação participante
Formação	1. [Na reunião inicial] os participantes menos experientes (Participante 2 e Participante 3) demonstraram preocupação em como poderiam contribuir na CoP-GFi. Foram tranquilizados de que qualquer dúvida já seria uma contribuição bem-vinda, e que seriam instigados a participar por outros casos fictícios ou reais propostos pelos demais participantes mais experientes.
	2. Percebi também que alguns participantes (Participante 2, Participante 3 e Participante 7) não detêm conhecimentos básicos sobre o IMR, e não o utilizam porque não o compreendem [...] A partir disso, postei um exemplo real de IMR e o utilizei para responder uma dúvida.
	3. Percepção de que uma participante iniciante (Participante 3) é insegura em contribuir devido a sua pouca experiência. Conversei com a participante de forma individual, demonstrando que suas dúvidas serão acolhidas e sua interação será útil para todos [...].
	4. A Participante 3 indicou, em mensagem privativa no whatsapp, que estava estudando sobre o caso, que estava vago para ela já que é uma servidora iniciante na função. Ela iria colocar suas dúvidas e contribuições no fórum.
	5. A participante 2 manifestou verbalmente que está sendo possível adquirir conhecimentos com a socialização que está acontecendo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Uma unidade de registro, obtida dos textos dos fóruns da CoP-GFi, também evidenciou que uma participante novata na área de gestão e fiscalização de contratos conseguiu utilizar a comunidade para adquirir conhecimentos e tirar dúvidas, conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 - Contribuição na formação de gestores e fiscais de contratos (registros textuais nos fóruns).

Categoria	Unidades de registro dos registros textuais nos fóruns
Formação	1. Olá, sou nova no Setor de Contratos da Reitoria e ainda estou tomando conhecimento das várias ações que o trabalho engloba. O vídeo sobre glosas e IMR me ajudou bastante no entendimento destas questões, já que ouço falar sobre eles, mas não tinha conhecimento no que consistem. Foi ótima a colocação deste exemplo de IMR (Contrato de Tradutor/Intérprete de Libras) para compreensão mais real e efetiva do assunto. Entretanto, achei o indicador N° 01 – EXECUÇÃO DO SERVIÇO DE TRADUTOR/INTÉRPRETE DE LIBRAS um pouco subjetivo. Há alguma espécie de “sub critérios” para subsidiar a análise, a verificação das atividades realizadas? (Participante 3).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O aspecto de formação tem evidências corroboradas quando foi possível obter unidades de registro das respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi que apontam para o aprendizado, ampliação do conhecimento, acesso a novidades e ao desenvolvimento profissional, conforme pode ser verificado no Quadro 20.

Quadro 20 - Contribuição na formação de gestores e fiscais de contratos (respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi).

Categoria	Unidades de registro das respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi
Formação	1. A CoP-GFi] me fez compreender temas que não tinha conhecimento (Participante 7).
	2. [...] vários materiais trouxeram novas informações [...], que permitiu aprender com a prática dos outros participantes. (Participante 3).
	3. Acredito que houve aprendizagem [...]. (Participante 4).
	4. Aprendi muito com esta comunidade de prática. (Participante 7).
	5. [...] adquiri conhecimentos que talvez sem a participação na comunidade não teria alcançado. (Participante 8).
	6. [...] acesso à informação e a novidades, proporcionando conhecimento para aplicação destas nas práticas. (Participante 2).
	7. [...] momento para aprender com os colegas [...]. (Participante 5).
	8. [...] [A participação] trouxe novos conhecimentos [...]. Também trouxe novas formas de resolver problemas, baseada em experiências ou na troca de conhecimento. (Participante 2).
	9. Tudo que foi discutido na comunidade foi útil para o desenvolvimento das minhas atividades profissionais. (Participante 6).
	10. [...] ampliei meus conhecimentos [...]. (Participante 7).
	11. [...]traz vários benefícios de aprendizagem [...]. (Participante 3).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

É relevante deixar claro que a CoP-GFi foi instituída no ambiente de trabalho de gestores e fiscais de contratos do IFRS e, por isso, a partir do princípio educativo do trabalho, foi conduzida com a perspectiva de contribuir para a FHI dos seus

integrantes.

4.5.6 Formação Humana Integral na CoP-GFi

A FHI ou omnilateral está interligada com o princípio educativo do trabalho e pressupõe que a formação humana propicie o desenvolvimento de todos os seus lados ou dimensões (FRIGOTTO, 2012).

O desenvolvimento de diversas dimensões humanas trabalhadas de forma conjugada, potencializa as capacidades de cada indivíduo para que ele tenha autonomia para os desafios da vida em sociedade (GUARÁ, 2006).

Diante disso, com a perspectiva de contribuir para a formação integral, a condução da CoP-GFi e participação ativa dos seus membros impulsionaram o desenvolvimento de diversas dimensões humanas: a dimensão cognitiva, a dimensão social, a dimensão ética e a dimensão afetiva.

Essas dimensões, desenvolvidas na CoP-GFi, partiram de ações mediadas durante as interações para que fossem potencializadas, mesmo que haja evidências de aproximações de CoP com a FHI sem a intencionalidade de serem conduzidas para isso (BARONIO; NICHELE, 2021).

Nesse sentido, considerando a CoP-GFi como um instrumento de aprendizagem no trabalho de forma dialética e cooperativa, ou seja, da construção do conhecimento por intermédio da práxis, repensada e renovada num ato contínuo, evidenciamos a perspectiva de sua contribuição para a FHI de seus participantes diante inúmeras unidades de registro que convergem para isso nos relatos da observação participante, nos registros textuais dos fóruns e nas respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi.

As unidades de registro que apontam para a contribuição da FHI dos membros da CoP-GFi foram divididas nas subcategorias dimensão cognitiva, dimensão social, dimensão ética e dimensão afetiva.

O Quadro 21 demonstra as unidades de registro da observação participante, categorizadas de maneira dedutiva, que evidenciam a contribuição para a FHI.

Quadro 21 - Evidências da contribuição para a FHI (observação participante).

Categoria	Subcategoria	Unidades de registro da observação participante
	Dimensão cognitiva	1.[...] busquei trabalhar o desenvolvimento das dimensões cognitivas [...], solicitando que os participantes verifiquem se os

Formação humana integral		contratos que gerenciam preveem o IMR, o estudem e compartilhem com todos as dúvidas.
		2. Até então a CoP-GFi está sendo uma ferramenta que, além de proporcionar a aprendizagem colaborativa, o desenvolvimento cognitivo [...] dos gestores e fiscais de contratos participantes [...].
		3. Citei exemplos claros de cálculos da aplicação da glosa concomitante com o IMR, conforme minha interpretação, e questionei se concordavam ou discordavam comigo, porque poderia haver outros entendimentos. Isso evidenciou ainda mais a pertinência da CoP-GFi [...] para o desenvolvimento cognitivo[...].
		4. A troca de ideias está proporcionando o meu desenvolvimento cognitivo [...], pois me faz pensar nas melhores soluções, pesquisar e aprender [...].
		5. [...] com perguntas que instigam o raciocínio para a solução do caso e a reflexão sobre as próprias práticas [...].
		6. A segunda reunião síncrona tratou da reflexão e discussão aprofundada dos temas que até então foram pauta nos fóruns da CoP-GFi.
		7. O Participante 7 relatou que aprendeu sobre o IMR, uma questão que até então ele não tinha profundo conhecimento [...].
		8. [...], mas também um deles manifestou (Participante 7) verbalmente que aprendeu sobre um decreto [...].
		9. A participante 3 [...] manifestou verbalmente que está sendo possível adquirir conhecimentos [...].
	Dimensão social	1. Na reunião inicial houve uma boa interação, com socialização de experiências na atividade de cada um na gestão e fiscalização de contratos [...] de forma espontânea [...]
		2. Observou-se uma boa socialização nos dois fóruns (assuntos gerais - tópico repactuação e glosa de nota fiscal), com participação ativa de três membros (Participante 3, Participante 4 e Participante 5).
		3. Evidências que a socialização está aumentando, com reiteradas participações de membros.
		4. A socialização do debate se intensificou com a participação de duas integrantes (Participante 2 e Participante 8) [...].
		5. Socialização acontecendo no tópico de glosa para serviço de limpeza a partir de dúvidas sobre o caso posto para discussão.
		6. Na segunda reunião síncrona, ficou nítido o envolvimento dos presentes [...]e inclusive foi aventada a criação de um grupo de trabalho pelo Participante 2, específico para estudar e implantar melhorias.
		7. Na segunda reunião síncrona, a conversa foi fluida, positiva e produtiva, com boa socialização de todos os presentes [...].
		8. Socialização ocorrendo com interposição de questões nos fóruns de assuntos gerais e conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias a respeito de dúvidas [...].
		9. Socialização ocorrendo nos fóruns com a participação de um membro (Participante 2) que até então não havia participado dos fóruns, mas que fez suas contribuições em todos eles [...].
	Dimensão ética	1. Especificamente sobre o caso da Participante 8 que relatou não utilizar o IMR, a minha postagem buscou reforçar a dimensão ética, indicando os princípios que regem sua utilização (legalidade, economicidade dos gastos públicas, eficiência e moralidade) de acordo com artigo do <i>blog</i> da Zênite.
	2. Aproveitei um gatilho na manifestação do colega Participante 9 sobre IMR e glosa e interpus comentário [...], bem como uma reflexão sobre a conduta ética, correlacionando com o código de ética do servidor público federal.	

	<p>3. As discussões ocorridas sobre o IMR evidenciaram ainda mais a pertinência da CoP-GFi [...] para o desenvolvimento [...] ético dos participantes.</p> <p>4. Na segunda reunião síncrona, conversamos também a respeito da postura ética de gestores e fiscais de contratos perante as situações de trabalho e ações. Concluímos que há limitações para que tudo seja realizado de maneira 100% correta em todos os casos. Estas limitações são a impossibilidade de se dedicar exclusivamente para a gestão e fiscalização de contratos, já que todos acumulam funções e, por isso, não há tempo para um controle rigoroso, bem como alguns instrumentos da instituição precisam ser melhorados na fase de planejamento da licitação, como é o caso do IMR, em que foi constatado que tem falhas de construção e isso implica em dúvidas na aplicação ou até inviabilizam a aplicação. Então, a atitude ética do gestor e do fiscal está em fazer o melhor possível e ter uma conduta antiética significaria simplesmente não atentar para o problema e autorizar pagamentos integrais de notas fiscais mesmo sabendo que os serviços não foram prestados integralmente e na qualidade exigida. Todos os presentes relataram uma conduta ética nas suas atividades de gestão e fiscalização de contratos, com exemplos de como resolvem casos.</p>
Dimensão afetiva	<p>1. Foi encaminhado e-mail, de forma individual, para quatro participantes da pesquisa (Participante 6, Participante 10, Participante 11 e Participante 12) que não estiveram presentes na reunião inicial, informando que a sua ausência foi sentida [...] me colocando à disposição para dúvidas e dificuldades e agradecendo e demonstrando a importância das respostas recebidas do questionário inicial.</p> <p>2. Aproveitei um gatilho na manifestação do colega Participante 9 sobre IMR e glosa e interpus comentário de valorização e acolhimento para trabalhar a dimensão afetiva [...].</p> <p>3. A troca de ideias está proporcionando o meu desenvolvimento [...] afetivo também, [...] sinto o incremento de minha autoestima vendo a CoP-GFi prosperar e caminhar para o cumprimento dos seus objetivos.</p> <p>4. Motivei a Participante 3 de forma individual, por whatsapp a participar, encorajando-a, valorizando-a e demonstrando que suas dúvidas serão acolhidas e sua interação será útil para todos, para que tenha confiança em si mesma.</p> <p>5. [Na segunda reunião síncrona] [...] essa colega (Participante 5) demonstrou verbalmente e por gestos, gratidão, conforto e felicidade pelo apoio recebido e por poder conduzir a situação da melhor maneira possível.</p> <p>6. [Na segunda reunião síncrona] o Participante 7 [...] demonstrou nos gestos gratidão e felicidade pelo conhecimento adquirido diante das situações discutidas na CoP-GFi.</p> <p>7. [Na segunda reunião síncrona] os colegas mais experientes (Participante 5 e Participante 7) relataram que suas práticas condizem com o que está posto na legislação, mas também um deles manifestou verbalmente que aprendeu sobre um decreto de que tinha desconhecimento e por gestos demonstrou alegria e gratidão por isso.</p> <p>8. [...] somos uma rede de apoio [...].</p> <p>9. [Na terceira reunião síncrona] fiz um agradecimento a todos pela participação e contribuições [...].</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Assim como as unidades de registro da observação participante, os registros textuais dos fóruns da CoP-GFi também evidenciaram a contribuição para a FHI (Quadro 22) no aspecto da dimensão cognitiva. O desenvolvimento da dimensão cognitiva fica evidente com a proposição de casos para estudo, discussão, pesquisa, pensar soluções e exposições de dúvidas.

Quadro 22 - Evidências de contribuições para a FHI (registros textuais dos fóruns).

Categoria	Subcategoria	Unidades de registro dos registros textuais nos fóruns
Formação humana integral	Dimensão cognitiva	<p>1. Seguindo o exemplo do material, faríamos o cálculo de R\$3,00 dividido por 20 dias, para ter o valor diário do m², resultando em R\$ 0,15. Sendo a falta de 2 serventes com produtividade de 600m², a falta das duas resulta em 1.200 m² não limpos. 1.200 m² X R\$ 0,15 = glosa de R\$ 180,00. Não sei se fiz certo. Minha dúvida neste cálculo é: devo calcular sempre os dias de efetivo trabalho do respectivo mês da falta, visto que há diferença de um mês para o outro? (Participante 5).</p>
		<p>2. Conforme o exemplo do material, o cálculo é feito sobre os dias de efetivo trabalho, e o exemplo do material considerou 20 dias trabalhados. Mas eu também estou com dúvidas quanto a isso. Na planilha de custos normalmente consideramos 22 dias úteis no mês como padrão, não é? E o valor do metro quadrado estaria na planilha calculado com base em quantos dias: 20, 22 ou 30? E, será que não daria para fazer o cálculo dessa glosa por posto? Como vocês entendem? (Participante 4).</p>
		<p>3. Acredito que o norte deva ser a planilha de custos, aplicando-se o critério de dias estabelecido nela. Com base nesta informação, eu dividiria o valor do metro quadrado pela quantidade de dias prevista. Ou seja, tive o mesmo raciocínio da colega (nome oculto), só que dividiria pela quantidade destacada no processo. Se não constasse nada, dividiria por 30. (Participante 3).</p>
		<p>4. Lendo a resposta do Participante 9, surgiu outra dúvida sobre a utilização do IMR e da glosa concomitantemente. Considerando o exemplo onde houve falta de funcionário, vou utilizar o IMR para ajustar o valor mensal, ex: desconto 2% do valor mensal. Mas para glosar, eu devo calcular pelo valor do posto na planilha, correto? A dúvida surgiu pela frase escrita acima: “primeiro se apura o valor mensal de acordo com o IMR, e sobre este valor se aplica a glosa”. (Participante 5).</p>
		<p>5. Sempre pensei no IMR como uma metodologia de glosa e não de penalização direta. Achei que, ao aplicar o IMR, não se faz mais glosa, pois a empresa já foi “multada” pela falha. Confesso que (sabidamente equivocado), nunca usei o IMR, pois é mais fácil e eficiente do ponto de vista de compensação financeira, efetuar a glosa. Tentando unir o apontamento do (nome oculto), que julga ineficiente e da (nome oculto), que ressalta a obrigatoriedade do uso, penso que a questão só pode ser resolvida com um estudo mais profundo que aproxime os percentuais de desconto com os valores das glosas, principalmente nos casos de falta de serviço. Outros indicadores podem ter percentuais mais brandos na minha opinião. (Participante 7).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Do mesmo modo, convergem para a contribuição da FHI na CoP-GFi as respostas ao questionário de avaliação da CoP-GFi, tanto nas questões que perguntavam diretamente, como indiretamente a partir de outras questões.

Assim, as unidades de registro categorizadas trazem a percepção dos participantes sobre a capacidade da CoP-GFi em contribuir para o desenvolvimento de cada uma das dimensões (cognitiva, social, ética e afetiva).

No entanto, houve a necessidade de criação de uma nova subcategoria “Dimensão ética não percebida”, tendo em vista que dois participantes relataram a não percepção em suas respostas. Salientamos que há a possibilidade de que esses participantes estivessem em participação periférica nos momentos que a conduta ética foi trabalhada, ou seja, não estavam interagindo ativamente nos fóruns ou presentes nas conversas sobre a ética de reuniões síncronas. No Quadro 23, há os resultados da percepção dos participantes, que corroboram com as demais evidências de contribuição da CoP-GFi para a FHI demonstradas anteriormente.

Quadro 23 - Evidências de contribuições para a FHI (respostas ao questionário de avaliação da CoP-GFi).

Categoria	Subcategoria	Unidades de registro dos registros das respostas do questionário de avaliação da CoP-GFi
Formação humana integral	Dimensão cognitiva	1. Sim, as discussões e a troca de experiências contribuem para o desenvolvimento dos envolvidos na atividade. Isso resulta em uma melhor execução das atividades profissionais e não se restringe apenas aos tópicos abordados. (Participante 2).
		2. Entendo que sim, pois vários materiais trouxeram novas informações, além da troca de experiências, que permitiu aprender com a prática dos outros participantes. (Participante 3).
		3. Acredito que houve aprendizagem, pois a troca de experiências e diferentes pontos de vista contribuem para a reflexão sobre a prática de fiscalização. (Participante 4).
		4. Sim. Possibilitou uma reavaliação das práticas. (Participante 5).
		5. Aprender em conjunto é mais significativo, com a possibilidade de discutir interpretações e construir soluções práticas e objetivas. (Participante 7).
		6. Com certeza. Aprendi muito com esta comunidade de prática. (Participante 8).
		7. Sim, adquiri conhecimentos que talvez sem a participação na comunidade não teria alcançado; especialmente os casos vivenciados por outros colegas. (Participante 8).
		8. Positiva, pois trouxe novos conhecimentos [...] troca de conhecimento. (Participante 2).
		9. [...] oportunizou o compartilhamento de ideias [...] (Participante 4).
		10. Ampliei meus conhecimentos [...]. (Participante 8).
		11. [...] traz vários benefícios de aprendizagem [...]. (Participante 4).

		12. [...] troca de informações e conhecimento com várias pessoas de forma rápida. (Participante 7).
Dimensão social		1. Sim, a interação social entre colegas de unidades distintas traz, através da troca de experiências, ferramentas para construções coletivas para resolução de problemas, tanto pontuais como dos mais abrangentes. (Participante 2).
		2. Em alguma medida sim, contribuiu para o desenvolvimento da dimensão social, para estimular a formação de um grupo colaborativo dado uma área de atuação em comum, a fiscalização de contratos. (Participante 3).
		3. Com certeza contribuí para o desenvolvimento de relações com os colegas que atuam nas equipes de fiscalização e nos setores de contratos, facilitando a troca de ideias em todos os processos. (Participante 4).
		4. Sim. Temos a possibilidade de interagir e buscar soluções conjuntas para problemas que por ventura possam ocorrer. (Participante 5).
		5. Com certeza, dividir problemas e soluções aproxima os servidores, e dá abertura entre os colegas para sempre solicitarem ajuda. Conhecer os servidores mais de perto traz empatia para compartilhar. (Participante 7).
		6. Sim. A participação coletiva foi importante nessa comunidade, pois cada um pôde contribuir com algum conhecimento e experiência. (Participante 8).
		7. Sim, me propiciou conhecer outros colegas de trabalho. (Participante 9).
		8. [...] boa interação entre colegas [...] (Participante 2).
		9. [...] proporcionar momentos de interação com os colegas [...] (Participante 3).
		10. [...] conheci alguns colegas e suas respectivas realidades. Interação muito legal e enriquecedora. (Participante 8).
		11. [...] traz vários benefícios [...] de socialização [...]. (Participante 4).
		12. [...] proporciona interação entre os colegas. (Participante 7).
Dimensão ética		1. Acredito que sim, com a visão de perspectivas diferentes é possível uma reavaliação de condutas pessoais e um alinhamento a situações mais adequadas. (Participante 2).
		2. De forma indireta, quando se tratou das nossas responsabilidades como fiscais, como servidores públicos. (Participante 3).
		3. Sim, a troca de ideias sobre os temas e a apresentação de legislação que embasa a matéria, inclusive o compartilhamento de diferentes ações para cada situação, ajuda a desenvolver a dimensão ética. (Participante 4).
		4. Sim. A partir do momento que fazemos uma reflexão sobre nossas obrigações, encontramos na ética o caminho para a tomada de decisão mais adequada. (Participante 5).
		5. A fiscalização na Administração Pública necessita estar sempre pautada pela ética. A interação e a troca de experiências, principalmente com pessoas que atuam há mais tempo na função, nos apontam o quanto devemos estar atentos e comprometidos com o nosso trabalho. (Participante 7).
Dimensão ética não percebida		1. Não vi contribuição nesse quesito. (Participante 8).
		2. Não sei afirmar. (Participante 9).

Dimensão afetiva	1. Sim, apesar de a comunidade ser destinada a tratar de assuntos e práticas profissionais, a interação pessoal proporciona relacionamentos interpessoais. (Participante 2).
	2. Acredito que a comunidade de prática tenha potencial para isso. (Participante 3).
	3. Sim, a comunidade de prática propicia a interação social e afetiva, aproximando os partícipes de forma que podem confiar, valorizar e contribuir com os colegas na resolução de suas problemáticas específicas. (Participante 4).
	4. Sim. Aproximou os colegas. (Participante 5).
	5. A aproximação entre servidores que compartilham as mesmas funções, e principalmente os mesmos problemas, traz identificação e empatia. Poder ajudar um colega a resolver um problema, dividindo nossa experiência, é gratificante. (Participante 7).
	6. Sim, acredito. Que a troca de experiências contribuiu para o desenvolvimento da dimensão afetiva dos participantes. (Participante 8).
	7. Sim, me senti confortável em participar das discussões. (Participante 9).
	8. [...] permite que o fiscal se sinta acolhido e seguro [...]. (Participante 4).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As respostas do Quadro 23 refletem que os membros conseguiram perceber aspectos que indicam o desenvolvimento das dimensões cognitivas, sociais, éticas e afetivas, ou seja, evidenciam que a CoP-GFi contribuiu para a FHI.

Passamos a analisar os resultados do questionário de avaliação da CoP-GFi respondido pelos participantes para a identificação dos benefícios individuais e institucionais descritos por Wenger (2020).

4.5.7 Benefícios individuais e institucionais

A partir dos benefícios individuais e institucionais que podem ser proporcionados por uma CoP a curto e longo prazo (Wenger, 2020), identificamos benefícios a curto prazo da CoP-GFi de acordo com a percepção de membros. Devido ao período limitado da pesquisa, não foi possível identificar os benefícios de longo prazo.

Desse modo, entre os benefícios individuais identificados estão: ajuda com desafios (7 - 100%), momentos descontraídos com colegas (3 - 42,9%), confiança (3 - 42,9%), trabalho significativo (3 - 42,9%). O acesso a especialistas (2 respostas - 2,6%), consideramos não ser um benefício proporcionado pela CoP-GFi, tendo em vista o baixo nível de percepção.

Os benefícios individuais aos membros da CoP-GFi ocorreram diante de sua participação efetiva nas interações com colegas que formaram uma comunidade. A comunidade tornou-se uma rede de apoio para desafios cotidianos, inclusive oportunizando o aprendizado.

A participação na CoP-GFi foi capaz de gerar confiança no desempenho de tarefas proporcionando maior significado ao trabalho de cada membro. A convivência com colegas que ocorreu na CoP-GFi foi informal e descontraída, proporcionando diversão aos membros de forma pontual durante discussões de temas, especialmente em encontros síncronos.

Outrossim, quanto aos benefícios institucionais indicados pelos membros da CoP-GFi estão o compartilhamento de conhecimento (7 - 100%), solução de problemas (7 - 100%) e sinergia entre as diferentes unidades da instituição (5 - 71,4%). Pelo baixo nível de percepção, não consideramos economia de tempo para as atividades laborais (2 - 28,6%) e reutilização de recursos (1 - 14,3%) como benefícios proporcionados pela CoP-GFi.

Os membros da CoP-GFi discutiram juntos soluções de problemas institucionais e do compartilhamento de conhecimentos diante da socialização. Como os membros representavam unidades distintas do IFRS, pôde ocorrer uma maior sinergia entre unidades do IFRS.

A ocorrência de benefícios individuais e institucionais evidenciados na CoP-GFi foi possível diante da participação ativa dos membros. A participação ativa dos membros foi resultado da ocorrência de motivação constante por meio de mensagens de estímulo.

Diante disso, analisamos o aspecto da motivação na CoP-GFi e fatores referentes ao tempo de disponibilidade dos participantes, que aumentaram a necessidade de motivação.

4.5.8 Motivação e tempo de disponibilidade dos participantes

Na CoP-GFi, a necessidade de motivar constantemente os participantes foi um fator inferido por meio de relevantes evidências.

A ocorrência de interação na comunidade teve relação direta com perguntas e mensagens de estímulo enviadas aos participantes, tanto por meio de postagens nos fóruns, como por meio de mensagens encaminhadas por e-mail.

As perguntas de estímulo por um membro facilitador é uma das ações necessárias para a sustentação da comunidade, ou seja, para que ela se mantenha ativa no decorrer do tempo, o que demonstra a importância da definição de papéis na comunidade (SCHLEMMER *et al.*,2012).

A necessidade de motivação diante da passividade dos membros da CoP-GFi, tornou evidente a ocorrência da participação periférica legítima (LAVE; WENGER, 1991). No caso da CoP-GFi, inferimos que a participação periférica ocorrida advinha da necessidade prioritária de dedicação dos participantes as suas atividades laborais, e que isso afetou diretamente a disponibilidade dos membros em participar de forma mais ativa.

O Quadro 24 apresenta as unidades de registro da observação participante, categorizadas de maneira indutiva, que demonstram a necessidade de motivação contínua, relatos de ações motivacionais e os fatores relatados pelos participantes referentes à disponibilidade de participação.

Quadro 24 - Motivação e disponibilidade dos membros em participar

Categoria	Unidades de registro da observação participante
Motivação	1. Constatada baixa interação. Mensagem chamando para a participação foi postada no fórum de glosa de nota fiscal e também foi encaminhado e-mail motivacional [...].
	2. Foi encaminhado e-mail, de forma individual para os Participantes 1, 6, 10 e 11 da pesquisa que não estiveram presentes na reunião inicial, na tentativa de reforçar o convite de participação [...].
	3. Após contato pessoal com as Participantes 3 e 4 sensibilizando para a participação, houve uma nova resposta ao tópico no fórum glosa de nota fiscal, com resolução do caso proposto [...].
	4. Após a criação do tópico pela Participante 5, enviei um e-mail para todos os participantes informando que haviam tópicos novos no fórum de glosa de nota fiscal e um tópico novo no fórum assuntos gerais solicitando auxílio deles. Coloquei o link dos fóruns no e-mail para rápido acesso de todos.
	5. Diante da constatação de nenhuma interação em dois dias, encaminhei um e-mail para o grupo motivando-os a participar no fórum de glosa de nota fiscal relatando casos, solicitando auxílio e tirando dúvidas. Após o e-mail houve participação (Participante 4 e Participante 5).
	6. Diante das contribuições de duas colegas feitas no dia anterior (Participante 4 e Participante 5), postei no fórum de glosa de nota fiscal duas provocações de participação [...].
	7. Encaminhadas mensagens privativas no whatsapp de duas participantes que tenho contato (Participante 2 e Participante 8) e que não se mostraram ativas ainda, motivando sua participação.
	8. Enviei um e-mail motivando a participação de todos no tópico que criei sobre glosa em serviço de limpeza. Criei este tópico há quatro dias, no entanto ainda não haviam manifestações nele.
	9. Hoje a Participante 8 que eu havia motivado individualmente entrou em contato e acessou a comunidade tirando algumas dúvidas pelo Whatsapp e confirmando que irá participar a partir de agora [...].

	10. Disponibilizei a gravação da segunda reunião síncrona e enviei um e-mail para todos os participantes informando. No mesmo e-mail, motivei-os a participarem dos fóruns.
	11. Enviado e-mail motivacional para interações nos fóruns.
	12. Postei uma mensagem provocando discussão no fórum de obrigações trabalhistas. Não há nenhum registro de participação nos fóruns nos últimos quatro dias. A parte mais difícil da condução é conseguir motivar os participantes a interagirem nos fóruns, exporem suas dúvidas ou contribuírem com informações relevantes para o coletivo. Mesmo motivando-os individualmente, os resultados são baixos.
	13. Encaminhei mensagens individuais no whatsapp para cinco participantes (Participantes 2,3,4,5 e 8), convidando-os a interagir nos fóruns.
	14. E-mail motivacional enviado para os membros, lembrando para que interajam nos fóruns pois têm discussões ocorrendo em todos eles. Postei um tutorial para assinatura de fóruns.
	15. [...] participação de um membro (Participante 2) que até então não havia participado dos fóruns, mas que hoje fez suas contribuições em todos eles. Este participante foi bastante motivada a participar pois até então somente havia participado da reunião inicial [...] percebe-se que com motivação há o incremento da participação, respeitando o tempo de cada um. Outro membro (Participante 11) também socializou pela primeira vez hoje, o que reforça a percepção anterior.
	16. Postei três mensagens nos fóruns instigando a participação [...].
	17. Enviei e-mail para o grupo lembrando da importância e dos benefícios a participação na CoP-GFi e solicitando a participação deles nos fóruns [...].
Disponibilidade em participar	1. Alguns retornos destes e-mails (motivacionais) indicam que os participantes (Participantes 2, 5 e 9) não estão participando pois têm bastante trabalho [...].
	2. Percebe-se que a baixa participação neste momento está relacionada com o fato de que as pessoas priorizam o seu trabalho.
	3. Recebi retorno de uma participante (Participante 8), referente ao e-mail individual [...] relatando que não pode participar da reunião inicial e que ainda não interagiu por motivos de compromissos pessoais e do trabalho.
	4. Uma participante (Participante 11) entrou em contato pedindo desculpas pois estava com muitos afazeres não conseguiu participar antes.
	5. Ouço relatos de que não estão conseguindo se dedicar a CoP-GFi pois têm muitas outras atribuições (Participante 3 e Participante 4).
	6. Recebi retorno do Participante 9 de que estava sem ideia e do Participante 8 de que não podia participar no momento, mas que iria participar.
	7. [...] ela (Participante 2) relatava falta de tempo por acúmulo de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante dos fatos evidenciados, inferimos que a existência de um membro estimulador de discussões em uma CoP é essencial para a sua atividade e consequentemente para que atinja seus objetivos e consiga ser uma experiência positiva, capaz de proporcionar diversos benefícios.

A CoP-GFi teve uma avaliação positiva por seus membros, com percepção de diversos benefícios proporcionados. Assim, destacamos aspectos gerais que tornaram essa avaliação positiva.

4.5.9 Aspectos gerais da avaliação da CoP-GFi

Na perspectiva dos membros da CoP-GFi, no que diz respeito às experiências na comunidade, a avaliação é positiva. As razões para essa avaliação foram a aquisição de novos conhecimentos em gestão e fiscalização de contratos; novas formas de resolver problemas, baseadas em experiências ou na troca de conhecimento com outros membros da VCoP; o conhecimento dos problemas já enfrentados na fiscalização de outros contratos e nas soluções utilizadas por outros membros da VCoP; a expansão do conhecimento que possibilitou a reavaliação das atividades e decisões.

Nesse sentido, entendemos que a CoP-GFi foi constituída como um importante lugar institucional para qualificar o trabalho, qualificar os trabalhadores, fortalecer as equipes de trabalho e unir afetivamente seus membros.

Diante disso, construímos o guia Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: um guia a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS (Apêndice A) que tem o propósito de orientar a instituição de VCoP em ambientes de trabalho, e apresentar a experiência da CoP-GFi.

5 PRODUTO EDUCACIONAL

Esta pesquisa está inserida no programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), na área de Ensino da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Além da dissertação e artigos derivados do relato descritivo e analítico da pesquisa, o programa tem como requisito a elaboração de um produto educacional.

O regulamento¹⁶ do ProfEPT, em seu artigo 2º, menciona que:

O ProfEPT tem como objetivo proporcionar formação em educação profissional e tecnológica, visando tanto a produção de conhecimentos como o desenvolvimento de produtos, por meio da realização de pesquisas que integrem os saberes inerentes ao mundo do trabalho e ao conhecimento sistematizado (IFES, 2019, p.1).

O produto educacional vinculado a esta pesquisa é o guia intitulado “Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi” (Apêndice A), que orienta o desenvolvimento de VCoPs em ambientes de trabalho a partir da experiência da CoP-GFi, apresentando também o desenvolvimento e a condução da CoP-GFi.

Os resultados da pesquisa bibliográfica e da pesquisa-ação (desenvolvimento e análise da CoP-GFi) serviram como bases para o desenvolvimento do guia, que é um material textual criado com a ferramenta de *design* gráfico Canva¹⁷.

O conteúdo do guia apresenta uma introdução, que visa informar ao leitor o contexto em que ele está inserido e seu objetivo, e mais três capítulos: capítulo 1: Aspectos teóricos gerais, capítulo 2: A CoP-GFi e capítulo 3: Passos a seguir no desenvolvimento de uma VCoP.

O capítulo 1 trata dos aspectos teóricos sobre CoPs (GAZZOLI, 2012; LAVE, WENGER, 1991; NONAKA, TAKEUCHI, 1995; SCHLEMMER *et. al.*, 2012, WENGER, 2000, 2020) e sobre a FHI (FRIGOTTO, 2012; FRIGOTTO, CIAVATTA, 2012; GUARÁ, 2006). O capítulo 2, aborda o desenvolvimento e a condução da CoP-GFi, que foi estruturada diante de aspectos teóricos apresentados no capítulo 1. E, por final, o capítulo 3 mostra as etapas e as ações sugestivas para a criação e condução de VCoPs em ambientes de trabalho, na perspectiva da FHI, considerando os

¹⁶ IFES. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo. Disponível em: <https://profeppt.ifes.edu.br/regulamentoprofeppt/16413-regulamento13julho>. Acesso em: 04. nov. 2021.

¹⁷ Disponível em <https://www.canva.com/>. Acesso em: 08. set. 2021.

aspectos teóricos e o que foi desenvolvido na CoP-GFi.

A Figura 12 demonstra, de forma ilustrativa, algumas páginas do guia, encartado no Apêndice A.

Figura 12 - Ilustração de algumas páginas do produto educacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O produto educacional "Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS" está disponível no Portal Educapes (www.educapes.capes.gov.br).

O guia foi avaliado por oito participantes da pesquisa e aprimorado a partir da avaliação, quanto a alguns aspectos visuais e de conteúdo.

5.1 AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

A avaliação do produto educacional "Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS" consistiu na aplicação de um questionário dividido em dois blocos. O bloco 1 buscava avaliar a estrutura geral do guia, em seis eixos de avaliação (LEITE, 2018): estética e organização, capítulos, estilo de escrita, conteúdo, proposta metodológica para o desenvolvimento de uma comunidade de prática virtual e criticidade apresentados no guia.

As questões de avaliação de cada eixo foram elaboradas com base na escala de Likert. A escala de Likert permite avaliar o nível de concordância para uma determinada questão, variando de uma resposta mais negativa para uma mais positiva

(GIL, 1999). Exemplo de escala: Discordo plenamente (1), Discordo (2), Indeciso (3), Concordo (4), Concordo plenamente (5) (GIL, 1999). Ao final do conjunto de questões fechadas de cada eixo, havia uma questão semiaberta para que os respondentes descrevessem comentários e sugestões a respeito do eixo respectivo.

O bloco 2 buscava avaliar o conteúdo de cada um dos três capítulos do guia, e também contou com questões fechadas baseadas na escala Likert, e uma questão semiaberta para comentários e sugestões a respeito do conteúdo de cada capítulo.

Ao final do questionário, uma última questão semiaberta deixava espaço para comentários sobre as percepções do guia, considerando aspectos positivos e negativos.

5.1.1 Avaliação da estrutura geral do guia

O primeiro grupo de questões buscou identificar elementos relativos ao eixo estética e organização do guia (LEITE, 2018). O Quadro 25 demonstra as questões e as respostas obtidas a esse eixo de avaliação. Para este eixo, não houve respostas discordo plenamente, discordo e indeciso.

Quadro 25 - Questões e respostas do eixo estética e organização do guia

Questão	Concordo		Concordo plenamente	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
1. A estética do guia é atrativa.	1	12,5%	7	87,5%
2. A organização do guia facilitou a leitura e compreensão dos temas abordados.	2	25%	6	75%
3. O texto do guia é de fácil compreensão.	3	37,5%	5	62,5%
4. A organização visual e textual do guia promove uma leitura dinâmica com informações técnicas na mesma proporção que é didático.	3	37,5%	5	62,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Da análise do Quadro 25, constatamos que a estética e organização do guia foram consideradas positivas para todos os respondentes. Dois comentários trouxeram elogios a respeito da estética e organização do guia.

O guia é bastante didático e claro. (Participante 2)

Guia de linguagem objetiva e visual atraente. Facilita e desmistifica a implantação de uma comunidade de prática. (Participante 3).

Outros dois comentários trouxeram sugestões de melhoria da estética e organização do guia:

A parte da introdução ficou um texto um pouco longo, talvez uma quebrada com algum elemento visual ou outra formatação, algo parecido ao que foi feito na página 9. (Participante 6).

Sugiro aumentar o espaçamento entre parágrafos, ao menos. Em algumas páginas com maior volume de texto não há espaço de parágrafo no início da linha ou espaçamento entre parágrafos, então atrapalha a localização do leitor no texto. (Participante 7).

A sugestão de melhoria do participante 6 foi acatada e aplicada em todo o guia. Diante disso, houve uma melhora visual que facilitou a leitura da introdução, e, por isso, a sugestão do participante 6 não foi realizada.

O segundo grupo de questões buscou identificar elementos relativos ao eixo capítulos do guia (LEITE, 2018). O Quadro 26 demonstra as questões e as respostas obtidas a esse eixo de avaliação. Para esse eixo, não houve respostas discordo plenamente, discordo e indeciso.

Quadro 26 - Questões e respostas do eixo capítulos do guia

Questão	Concordo		Concordo plenamente	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
6. Os três capítulos do guia estão interligados e coerentes, de forma que facilita o entendimento sobre comunidades de prática, os passos que foram seguidos na CoP-GFi e as orientações para implementação de uma comunidade de prática virtual.	1	12,5%	7	87,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Da análise do Quadro 26, averiguamos a avaliação positiva do guia em relação aos capítulos, pois novamente não foram registradas avaliações negativas, e 100% dos respondentes avaliam que os três capítulos do guia estão interligados e coerentes.

Um comentário foi registrado nesse eixo:

Os capítulos ficaram bem divididos, o leitor consegue compreender bem o objetivo de cada um. (Participante 6).

O terceiro grupo de questões teve por finalidade investigar se o estilo de escrita (LEITE, 2018) apresentado no guia apresentava conceitos e argumentos claros,

facilitava o conhecimento do assunto para o leitor mesmo sem o conhecimento prévio de termos técnicos, bem como se a escrita era atrativa e estimulava a aprendizagem do leitor. O Quadro 27 apresenta as respostas recebidas. Para este eixo, não houve respostas discordo plenamente, discordo e indeciso.

Quadro 27 - Questões e respostas do eixo estilo da escrita

Questão	Concordo		Concordo plenamente	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
8. A escrita apresenta conceitos e argumentos claros.	1	12,5%	7	87,5%
9. A estrutura do texto facilita o entendimento do assunto para o leitor, mesmo sem o conhecimento prévio de termos técnicos abordados no guia.	1	12,5%	7	87,5%
10. A escrita é atrativa e estimula a aprendizagem do leitor.	1	12,5%	7	87,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Avaliando o Quadro 27, constatamos nova avaliação positiva em relação ao eixo estilo de escrita, ou seja, a escrita apresenta argumentos claros, é atrativa e facilita o entendimento do assunto e aprendizagem do leitor.

Um comentário foi recebido para esse eixo:

A estrutura em tópicos numerados facilita a compreensão dos temas, como por exemplo: os 7 princípios, assim como as imagens das telas, aproximam o leitor da atividade realizada. (Participante 6).

O quarto eixo visava à avaliação do conteúdo apresentado pelo guia. O Quadro 28 apresenta as respostas recebidas a esse eixo, não havendo respostas discordo plenamente e discordo.

Quadro 28 - Questões e respostas do eixo conteúdo apresentado no guia

Questão	Indeciso		Concordo		Concordo plenamente	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
12. O conteúdo do guia promove o aprendizado do leitor, para que possa implementar e conduzir uma comunidade de prática virtual em ambientes de trabalho.	0	0%	1	12,5%	7	87,5%
13. O conteúdo do guia permite compreender	1	12,5%	2	25%	5	62,5%

conceitos da Educação Profissional e Tecnológica (formação humana integral e união entre teoria e prática).						
14. O conteúdo do guia permite que o leitor possa criar e conduzir uma comunidade de prática virtual na perspectiva da formação humana integral.	2	25%	2	25%	4	50%
15. O conteúdo do guia é relevante para o aprendizado de como desenvolver uma comunidade de prática virtual.	0	0%	3	37,5%	5	62,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Da análise do Quadro 28, verificamos que o conteúdo apresentado pelo guia foi avaliado de forma positiva, pois, em todas as questões apresentadas, o somatório das alternativas Concordo e Concordo plenamente somam 75% ou mais, sendo 100% nas questões 12 e 15. Houve três respostas Indeciso, distribuídas nas questões 13 (1 resposta) e 14 (2 respostas), que se referiam à compreensão de conceitos da EPT e da criação de uma VCoP na perspectiva da FHI.

Dois comentários foram recebidos para esse eixo:

Sim, e permite que se aplique a outras situações. (Participante 2).

Talvez apresentar um pouco do pesquisador e suas motivações para a criação do guia. (Participante 6).

A sugestão do participante 6, de apresentar um pouco do pesquisador e suas motivações, foi considerada e incluída no guia.

O guia procurou apresentar uma proposta metodológica para o desenvolvimento de uma VCoP. Para avaliar essa proposta, estruturamos o quinto eixo do questionário de avaliação. O Quadro 29 apresenta as questões e as respostas recebidas. Para esse eixo, não houve respostas discordo plenamente, discordo e indeciso.

Quadro 29- Questões e respostas do eixo proposta metodológica para o desenvolvimento de uma comunidade de prática virtual

Questão	Concordo		Concordo plenamente	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
17. A proposta metodológica para desenvolver uma comunidade de prática virtual é adequada.	2	25%	6	75%
18. A proposta metodológica para desenvolver uma comunidade de prática virtual foi apresentada de forma clara e objetiva.	2	25%	6	75%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Da análise do Quadro 29, verificamos que, diante do somatório das respostas concordo e concordo plenamente, 100% dos avaliadores consideram que a proposta metodológica para o desenvolvimento de uma VCoP é adequada e foi apresentada de forma clara e objetiva.

Um comentário foi recebido para esse eixo:

As etapas da página 43 ficaram ótimas, claras e objetivas. Pra mim não ficou claro qual a plataforma pode ser utilizada para fazer a comunidade, se é somente aquela que você fez ou se há outras. O link do curso é pra fazer uma página igual a que tu fez? Isso não ficou muito claro pra mim. (Participante 6).

A página 43, mencionada pelo participante 6, traz um esquema que apresenta de forma resumida as etapas para o desenvolvimento de uma VCoP. Diante da dúvida apresentada pelo participante 6, adequamos o texto do guia para que ficasse mais claro que é uma sugestão de plataforma, o Wordpress, onde a CoP-GFi foi desenvolvida, e que o link do curso é uma sugestão para a utilização do Wordpress, no entanto, uma VCoP pode ser criada em outras plataformas.

Para avaliar a criticidade do guia, em uma perspectiva de reflexão do leitor (LEITE, 2018), foi construído o último eixo de avaliação, cujas questões e respostas estão descritas no Quadro 30. Para esse eixo, não houve respostas discordo plenamente, discordo e indeciso.

Quadro 30- Questões e respostas do eixo criticidade do guia

Questão	Concordo		Concordo plenamente	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
20. A proposta do guia permite compreender a relevância de	2	25%	6	75%

conduzir uma comunidade de prática virtual orientada para a formação humana integral dos seus membros.				
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O eixo criticidade apresentou avaliação positiva (concordo ou concordo totalmente) de 100%. Um comentário foi recebido para esse eixo:

Acho que você conseguiu sintetizar bem essa união, principalmente porque, muitos usuários não têm a compreensão deste tema: formação humana integral. É difícil colocar esse conceito em poucas palavras, de forma a explicitar com clareza sem perder a objetividade de um guia. (Participante 6).

5.1.2 Avaliação do conteúdo de cada um dos capítulos do guia

Cada um dos três capítulos do guia foi avaliado em relação ao eixo conteúdo (LEITE, 2018). As questões e resultados da avaliação do Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais, são demonstradas no Quadro 31. Para esse eixo, não houve respostas discordo plenamente e discordo.

Quadro 31 - Questões e respostas do eixo conteúdo do capítulo 1

Questão	Indeciso		Concordo		Concordo plenamente	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
1. O conteúdo do "Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais" permite compreender conceitos gerais de comunidade de prática e os princípios teóricos para o seu desenvolvimento.	0	0%	1	12,5%	7	87,5%
2. O conteúdo do "Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais" permite compreender o conceito de formação humana integral.	1	12,5%	2	25%	5	62,5%
3. O conteúdo do "Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais" permite compreender os aspectos da Educação Profissional e	1	12,5%	2	25%	5	62,5%

Tecnológica (formação humana integral e união entre teoria e prática) que podem ser trabalhados na condução de comunidades de prática.						
4. A organização do conteúdo do "Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais" facilitou a leitura e compreensão de conceitos teóricos sobre comunidades de prática e formação humana integral.	0	0%	2	25%	6	75%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Da análise do Quadro 31, percebemos que o conteúdo, apresentado no Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais, foi avaliado de forma positiva, pois, em todas as questões apresentadas, o somatório das alternativas Concordo e Concordo plenamente somam 85% ou mais, sendo 100% nas questões 1 e 4. Houve duas respostas Indeciso, distribuídas nas questões 2 e 3, que se referiam à compreensão de conceitos da FHI e os conceitos da EPT que podem ser trabalhados em uma VCoP.

Um comentário foi recebido para esse eixo:

Como coloquei anteriormente, você conseguiu sintetizar bem o tema, mas talvez para os que nunca ouviram falar em formação humana integral, tenham mais dificuldade de entender. (Participante 6).

O comentário apresentado pelo participante 6 traz indícios de que as respostas “indeciso”, nesse eixo de avaliação, podem refletir a dificuldade de compreensão dos temas inerentes à EPT, para os participantes que nunca a estudaram. A necessidade de objetividade do guia impede que haja um aprofundamento teórico, embora tenha sido reconhecido pelo participante 6, que o tema foi bem sintetizado.

As questões e resultados da avaliação do conteúdo do Capítulo 2: A CoP-GFi, são demonstradas no Quadro 32. Para esse eixo, não houve respostas discordo plenamente, discordo e indeciso.

Quadro 32 - Questões e respostas do eixo conteúdo do capítulo 2

Questão	Concordo		Concordo plenamente	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
1. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender como a CoP-GFi foi criada.	2	25%	6	75%
2. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender como a CoP-GFi foi organizada.	2	25%	6	75%
3. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender como a CoP-GFi foi conduzida.	1	12,5%	7	87,5%
4. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender os aspectos teóricos de comunidades de prática que foram aplicados na CoP-GFi.	1	12,5%	7	87,5%
5. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender como os aspectos da Educação Profissional e Tecnológica (formação humana integral e união entre teoria e prática) foram trabalhados na CoP-GFi.	1	12,5%	7	87,5%

Da análise do Quadro 32, verificamos que o conteúdo, apresentado no Capítulo 2: A CoP-GFi, foi avaliado de forma positiva, pois, em todas as questões, o somatório das alternativas Concordo e Concordo plenamente somam 100%. Um comentário foi recebido para esse eixo:

você conseguiu demonstrar muito bem as dimensões desenvolvidas em cada tarefa, isso ficou bem claro. Talvez você pudesse escrever um pouco das dificuldades enfrentadas para mostrar isso para quem desejar aplicar. (Participante 6).

A sugestão do participante 6 de demonstrar as dificuldades enfrentadas foi atendida. Motivar os participantes a interagir foi a dificuldade de maior relevância, incluída no texto do guia.

As questões e resultados da avaliação do conteúdo do Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma comunidade de prática virtual são demonstradas no Quadro 33. Para esse eixo, não houve respostas discordo plenamente, discordo e indeciso.

Quadro 33 - Questões e respostas do eixo conteúdo do capítulo 3

Questão	Concordo		Concordo plenamente	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
1. O conteúdo do "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCoP" permite compreender como podem ser as etapas para o desenvolvimento de uma VCoP.	2	25%	6	75%
2. O conteúdo do "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCoP" permite compreender como uma VCoP pode ser criada e organizada.	2	25%	6	75%
3. O conteúdo do "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCoP" permite compreender como uma VCoP pode ser conduzida na perspectiva da formação humana integral.	3	37,5%	5	62,5%
4. O conteúdo do "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCoP" permite que o leitor o utilize para criar e conduzir uma VCoP, alinhada às bases conceituais da EPT (na perspectiva da formação humana integral e união entre teoria e prática).	3	37,5%	5	62,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Da análise do Quadro 33, verificamos que o conteúdo, apresentado no Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCoP, foi avaliado de forma positiva, pois, em todas as questões levantadas, o somatório das alternativas Concordo e Concordo plenamente somam 100%.

Por fim, a última questão do questionário de avaliação do guia tratava-se de uma questão aberta que solicitava aos respondentes o relato de suas percepções sobre o guia, comentando aspectos positivos e negativos. Obtivemos três respostas:

O guia está ótimo, com identidade visual atrativa e organização clara. Acredito que atende perfeitamente com resultado da pesquisa acadêmica, mas sugiro uma versão mais resumida para publicação, como uma espécie de guia com orientações. Neste caso, o exemplo prático do nosso grupo possa ser suprimido. Trabalho inovador e que vai gerar frutos. (Participante 2).

Conteúdo apresentado de forma clara e objetiva. (Participante 5).

Positivos: boa síntese dos temas, as estruturas em tópicos enumerados facilitam o entendimento do leitor; as imagens das telas trazem uma boa ideia de como foi realizado.

Negativos: poderia aparecer um pouco do pesquisador, e suas motivações mais pessoais (não sei se com isso o guia perderia sua objetividade, mas acho que aproximaria o leitor). A mesma justificativa, aproximar o leitor, seria apontar algumas dificuldades e fragilidades, assim a pessoa que tiver o desejo de iniciar uma comunidade de práticas já estaria ciente, afinal, nem sempre as coisas saem como o planejado, e isso pode causar frustração, a pessoa tem que entender que isso faz parte. (Participante 6).

Os aspectos negativos apresentados já haviam sido comentados em questões anteriores e as sugestões foram atendidas.

Nesse cenário, considerando-se que a proposta metodológica apresentada no guia está pautada na orientação de desenvolvimento de uma VCoP em ambientes de trabalho, na perspectiva da FHI e a partir da experiência da CoP-GFi, é possível concluir que, conforme a avaliação dos participantes, o guia “Comunidade de Prática Virtual e EPT: um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS” pode ser aplicado em outras situações de trabalho, além de cumprir com os objetivos propostos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EPT tem o propósito de formar profissionais diante de uma educação que transcende a técnica do exercício das profissões e avança com a contribuição para o desenvolvimento humano tornando as pessoas aptas à inserção no mundo do trabalho e na vida em sociedade.

A partir deste propósito, o ProfEPT visa à produção de conhecimento e ao desenvolvimento de produtos educacionais por meio de pesquisas que integrem saberes inerentes ao mundo do trabalho, voltados para a EPT em espaços formais e não formais (IFES, 2021). As bases conceituais da EPT contemplam o conceito da FHI, que coaduna com o princípio educativo do trabalho, tendo em vista que o trabalho protagoniza a atividade humana.

A FHI busca levar em conta todas as dimensões que constituem o homem e as condições reais para o seu pleno desenvolvimento. Ela tem o trabalho como elemento fundamental, ao passo que deve contribuir para a apropriação dos conceitos e métodos científicos levando em conta as dimensões intelectual e laboral, ou seja, teoria e prática.

Neste estudo, desenvolvemos uma VCoP capaz de proporcionar a formação de trabalhadores com a capacidade de alcançar a compreensão do processo, transcendendo a teoria, para que sejam trabalhadores intelectuais alinhados com a prática e com a realidade concreta e objetiva num constate repensar da práxis.

As VCoPs propiciam a aprendizagem organizacional de forma colaborativa derivada de interações sociais no trabalho, e suas características permitem o desenvolvimento das dimensões cognitivas, sociais, éticas e afetivas dos participantes, contribuindo para a FHI.

A VCoP instituída e pesquisada, denominada de CoP-GFi, está atrelada à gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra no IFRS. A gestão e a fiscalização de contratos são atividades obrigatórias por lei e essenciais para que os serviços contratados sejam entregues conforme a necessidade e qualidade requerida.

É comum que gestores e fiscais de contratos tenham dificuldades na solução das diversas situações e problemas cotidianos da atividade, necessitando do apoio de colegas mais experientes.

Diante disso, nosso objetivo foi investigar como a aprendizagem de forma colaborativa, por meio de uma VCoP de servidores do IFRS, poderia contribuir para aperfeiçoar a práxis e para a solução de problemas cotidianos na gestão e na fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra e, ao mesmo tempo, contribuísse na FHI de seus membros.

Para isso buscamos o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes de forma integral diante da educação profissional no ambiente de trabalho, que está atrelada à aprendizagem organizacional e à aprendizagem que ocorre diante de relações sociais. A CoP-GFi foi conduzida direcionando ações que propiciam a solução de questões de trabalho e do desenvolvimento de variadas dimensões humanas: cognitivas, sociais, éticas e afetivas com a união de teoria e prática e de conhecimentos tácitos e explícitos.

Empregamos neste estudo as pesquisas bibliográfica e documental, e a pesquisa-ação. A pesquisa-ação possibilitou a inserção do pesquisador no ambiente investigado e tornou possível a compreensão do processo diante da observação participante e da aplicação de questionários aos demais membros da CoP-GFi. A participação ativa do pesquisador teve relevância no processo da coleta e análise dos dados, já que com isso foi possível utilizar da experiência prévia na área de contratos para ajustar a condução da CoP-GFi de acordo com as percepções durante o seu desenvolvimento. Também foi possível realizar ações condizentes com a realidade de gestores e fiscais de contratos e analisar os dados apoiados nessas percepções da realidade.

Diante do desenvolvimento e condução da CoP-GFi no contexto da EPT, foi possível obter, como resultado da pesquisa, a constatação de que a aprendizagem organizacional de forma colaborativa em uma VCoP pode solucionar problemas cotidianos e aprimorar práticas de trabalho ao mesmo tempo que contribui para a FHI dos seus membros.

A exploração do trabalho como princípio educativo enquanto processo dinâmico das relações sociais ocorrida na CoP-GFi promoveu interações colaborativas no trabalho capazes de desenvolver potencialidades do ser humano, contribuindo para a FHI.

É possível desenvolver ações no trabalho que proporcionam benefícios individuais e institucionais capazes de solucionar e aprimorar questões de trabalho, além de desenvolver diversas dimensões humanas. Denota-se que as contribuições

de CoPs desenvolvem pessoas e instituições, o que tem reflexo para toda a sociedade.

Destarte, tivemos como limitações o número modesto de participantes da pesquisa e algumas discussões incipientes na CoP-GFi devido ao recorte temporal desse estudo, mas que não impossibilitaram o cumprimento dos objetivos.

A partir do processo, foi possível ainda desenvolver um guia que orienta o desenvolvimento de VCoPs no trabalho diante da perspectiva da FHI e descreve a experiência da CoP-GFi, para que possa beneficiar mais pessoas.

O guia dá suporte para que a EPT seja articulada em ambientes de trabalho, aproveitando a aprendizagem organizacional para que contribua na formação dos trabalhadores de maneira integral diante de uma VCoP, conduzida para que as interações relacionem teoria e prática e desenvolvam as dimensões cognitivas, sociais, éticas e afetivas dos participantes.

Sugerimos que VCoPs sejam instituídas e estudadas quanto a outros benefícios que podem proporcionar, além dos já apresentados neste estudo.

Por tudo isso, ratificamos que a formação no e para o trabalho, ou seja, tanto a educação formal como a não formal, seja direcionada para que tenhamos cidadãos com autonomia, não somente para o exercício profissional, mas também para a vida.

REFERÊNCIAS

BALIAN, M.S., CARVALHO, C. L. **Comunidades Virtuais de Prática no Contexto da Web Semântica**. Relatório Técnico, RT-INF 002-06, Instituto de Informática Universidade Federal de Goiás, mar. 2006.

BARONIO, J., NICHELE, A. G. Comunidades de prática como instrumento da gestão do conhecimento em organizações públicas: reflexões acerca dos benefícios individuais e institucionais e aproximações com a formação humana integral. **ScientiaTec**: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS, v. 8 n. 1, Edição Especial 5º Seminário de Pós-Graduação do IFRS, p: 46-68, set. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/4861/2997>. Acesso em: 07 out. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa nº 05**, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783. Acesso em: 10 maio 2020.

BRASIL. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Presidência da República. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 28 out. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, D. M. V; SPILKER, M. J. Ambientes de Aprendizagem Online: contributo pedagógico para as tendências de aprendizagem informal. **Revista Contemporaneidade Educação e Tecnologia**, v. 1, n. 2, p. 29–39, 2013.

BETTENCOURT, M. P. L.; CIANCONI, R. B. Produção e compartilhamento do conhecimento nuclear: um estudo de caso no IEN/CNEN. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.2, p. 175-187, 19 abr. 2012. Disponível em: <https://doaj.org/article/2b98ec8fe1b84097abc9e3e04133cc7a>. Acesso em: 26 ago. 2020.

COSTA, A. F. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 11, n. 1, pp: 105 - 128, 2013.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7 ed. rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p. 284-295, 1983.

DAVENPORT, T; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FRANCO, M. L. P. B. **O que é análise de conteúdo**. São Paulo: PUC; 1986.

FREITAS, M.; MALDONADO, J. M. S. V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 47, n.5, p.1265-1281, 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/12052>. Acesso em: 5 jul. 2021.

FRIGOTTO, G; RAMOS, M; CIAVATTA, M. **Ensino Médio Integrado: Concepções e Contradições**. São Paulo: Cortez, 2005.

FRIGOTTO, G. A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe. **Revista Brasileira de Educação**. v. 14, n. 40 jan./abr. 2009.

FRIGOTTO, G. Educação e trabalho: bases para debater a educação profissional emancipadora. **Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 71–87, 2001.

FRIGOTTO, G. Educação Omnilateral. In: CALDART, R.; PEREIRA, I. ALENTEJANO, P.; FRIGOTTO, G. **Dicionário da Educação do Campo**. Expressão Popular, Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2012.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. Perspectivas sociais e políticas da formação de nível médio: avanços e entraves nas suas modalidades. **Revista Educação e Sociedade**, v. 32, n. 116 p.619-638, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v32n116/a02v32n116.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. Trabalho como princípio educativo. In: CALDART, R.; PEREIRA, I. B.; ALENTEJANO, P.; FRIGOTTO, G. **Dicionário da educação do campo**. Expressão Popular, Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2012.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. O trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral de trabalhadores - Excertos In: COSTA, Hélio da e CONCEIÇÃO, Martinho. **Educação Integral e Sistema de Reconhecimento e certificação educacional e profissional**. São Paulo: Secretaria Nacional de Formação – CUT, 2005.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. Perspectivas sociais e políticas da formação de nível médio: avanços e entraves nas suas modalidades. **Educação e Sociedade: Campinas**, v. 32, n. 116, p. 619-638, jul./set., 2011.

GAZZOLI, P. Comunidades de Prática enquanto Viabilizadoras de Projetos Comuns em Ambientes Turbulentos: uma Abordagem Crítica. **RAC**, v. 16, n. 6, art. 3, pp. 806-

826, nov./dez. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v16n6/a04v16n6.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

GESTÃO PÚBLICA: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais (GPTAE). 2020. Disponível em: <https://taepublicaartigoselivros.wordpress.com/publicacoes/>. Acesso em: 27 nov. 2020.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GROPP, B. M. C., TAVARES, M.G. P. **Comunidade de Prática. Gestão de conhecimento nas empresas**. 2 ed. São Paulo: Trevisan editora universitária, 2007.

GUARÁ, I. M. F. R. É imprescindível educar integralmente. **Cadernos CENPEC**, n.2, p. 15-24, 2006. Disponível em: <http://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/168>. Acesso em: 7 ago. 2020.

IFES. O ProfEPT. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo**, 2021. Disponível em: <https://profep.ifes.edu.br/sobreprofep?start=1>. Acesso em: 30 abr. 2021.

IFRS. Estatuto do **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul**, 2009. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo_Res_027_2017_Estatuto.pdf. Acesso em: 23 ago. 2020.

IPIRANGA, A. S. R, FARIA, M. V.C. M, AMORIM, M.A. **A comunidade de prática da rede nós: colaborando e compartilhando conhecimentos em arranjos produtivos locais**. o&s ,v.15, n.44, jan./mar, 2008.

IPIRANGA, A. S. R., MENEZES, R.B., MATOS, J.L. L, MAIA, G.L.L. **Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática**. Cadernos Ebape.br, v. 4, n. 3, dez. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512005000400009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 nov. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512005000400009>.

KOSHY, E.; KOSHY, V.; WATERMAN, H. **Action research in healthcare**. Sage: 2010.

KUENZER, A. Z. Desafios teórico-metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola. In: FRIGOTTO, G (Org.). **Educação e crise do trabalho**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

LANDO, F. **Análise indutiva e análise dedutiva**. Acadêmica, jun. 2020. Disponível em: <https://www.academicapesquisa.com.br/post/analise-indutiva-e-dedutiva>. Acesso em: 21 jun. 2021.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1991.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 4.ed. São Paulo: Loyola, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARINHO, R. C. P., ANDRADE, E. P., MARINHO, C. R. P., MOTTA, E. F. R. O. **Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública**. Gest. Prod., v. 25, n.3, p. 444-457, São Carlos: 2018.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEIRELES, M. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MEIRELLES, H. L. **Licitação e contrato administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2007.

MOREIRA, M. A. **Teorias de Aprendizagem**. São Paulo: E.P.U., 1999.

MOREIRA, M. A. **O que é afinal aprendizagem significativa?** Revista cultural La Laguna Espanha, 2012. Disponível em: <http://moreira.if.ufrgs.br/oqueefinal.pdf>. Acesso em: 3 set. 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press, Oxford: 1995.

PANITZ, T. **A definition of collaborative vs cooperative learning**. Disponível em: <http://www.lgu.ac.uk/deliberations/collab.learning/panitz2.html>. Acesso em: 24 nov. 2021.

POLANYI, K. **The tacit dimension**. London: Routledge & Keagan, 1966.

PREVEDELLO, C. F. **Comunidades virtuais de prática no serviço público: quadro teórico para a organização de experiências e apoio à inovação**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/URGS_f90cf2835c83b0bbe7e800568133827b. Acesso em: 26 ago. 2020.

RIMÁ, J. C., GARCIA, J.C.R., TARGINO, M. G. **Comunidades de prática virtuais dos técnicos administrativos em educação de instituições de ensino superior**. Revista Informação em Pauta, v. 2, n. 1, p.8-27, 25 jun. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/6244>. Acesso em: 25 ago. 2020.

ROCHA, M. A.; PEREIRA, A. M. Grupos, Redes e Coletivos: Um contributo para entender a teoria de Anderson e Dron. **Revista Educação, Formação e Tecnologias**, v. 7, 2014. Disponível em: <http://eft.educom.pt/index.php/eft/issue/view/21>. Acesso em: 19 ago. 2020.

RODRIGUES, M.S.P; LEOPARDI M.T. **O método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros**. Fortaleza (CE): Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura; 1999.

SALES, J. D. A.; DORNELAS, J. S. Ações Coletivas e Tecnologia da Informação: Efeitos Indutores à Configuração dos Coletivos Inteligentes. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 4, p. 487-507, ago. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000400487. Acesso em: 21 ago. 2020.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: Fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educacao**, [s. l.], v. 12, n. 34, p. 152–165, 2007.

SCHLEMMER, E., MALIZIA, P., BACKES, L., MORETTI, G. **Comunidades de aprendizagem e de prática em metaverso**. São Paulo: Cortez, 2012.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Rev. e atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOARES, R. J. B. **Enriquecendo a gestão da fiscalização de contratos via gestão do conhecimento: o caso de uma instituição federal de ensino**. Dissertação (mestrado): Niterói, 2015.

SOUSA, C. F.; SOUZA, E. G. Comunidades de prática: aprendizado e compartilhamento de conhecimento entre trabalhadores nas organizações. **Revista Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 348-369, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/82957/52290>. Acesso em: 22 ago. 2020.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Livro eletrônico. Curitiba: Intersaberes, 2015.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>. Acesso em: 23 ago. 2020.

VINTEN, G. **Participant observation: A model for organizational investigation?** *Journal of Managerial Psychology*. Bradford, 9 (2), 30.

VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente**. 2ª ed brasileira. Martins Fontes, São Paulo: 1988.

WENGER E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston/MA: Harvard Business School, 2002.

WENGER, E. **Communities of Practice and Social Learning Systems**. [S.l.], v.7, n.2, p.225-246, Wenger Organization: 2000.doi: 10.1177/135050840072002.

WENGER, E. **Communities of Practice: learning as a social system**. [S.l.: s.n.], 2008.

WENGER, E. **Quick start-up guide for communities of practice**, Wenger Trayner. Disponível em: <http://wenger-trayner.com/project/community-of-practice-start-up-guide/>. Acesso em: 25 out. 2020.

WENGER, E., WHITE, N., SMITH, J.D., ROWE, K. **Technology for Communities**. [S.l.: s.n.], 2005.

APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL

As próximas páginas apresentam o Produto Educacional (PE) oriundo da pesquisa intitulada “Comunidade de Prática, Aprendizagem Organizacional Colaborativa e Formação Humana Integral: um estudo na práxis de gestão e fiscalização de contratos do IFRS”. O PE trata-se de um material textual, do tipo guia, segundo a classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (BRASIL, 2013, 2016), que é fruto de uma pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), realizado no *Campus* Porto Alegre do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). O PE é denominado “Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS” e foi desenvolvido para ser disponibilizado em formato digital (.pdf).

O guia tem o intuito de apresentar uma proposta para o desenvolvimento de uma comunidade de prática virtual no ambiente de trabalho, na perspectiva da formação humana integral.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Documento de área 2013**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2013. Disponível em: https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Ensino_doc_area_e_comiss%C3%A3o_block.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Considerações sobre Classificação de Produção Técnica Ensino**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2016. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/documentos/Classifica%C3%A7%C3%A3o_da_Produ%C3%A7%C3%A3o_T%C3%A9cnica_2017/46_ENSI_class_prod_tecn_jan2017.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

Jonas Baronio
Aline Grunewald Nichele

Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica

Um guia prático a partir da experiência da
CoP-GFi no IFRS



2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B266c

Baronio, Jonas.

Comunidade de prática virtual e Educação Profissional e Tecnológica: um guia prático a partir da experiência CoP-GFi no IFRS/ Jonas Baronio; orientadora: Aline Grunewald Nichele– Porto Alegre: 2021.

ISBN: 978-65-5950-020-8

Recurso Digital: Formato [ebook:]

Produto Educacional (Mestrado) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - PROFEPT. Porto Alegre, 2021. Coautora: Prof^a Dr^a. Aline Grunewald Nichele.

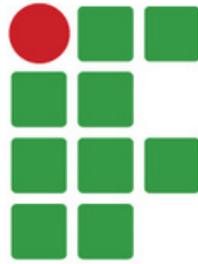
1. Educação Profissional e Tecnológica. 2. Gestão de contratos. 3. Comunidade de prática virtual. 4. Aprendizagem organizacional. I. Nichele, Aline Grunewald. II. Título.

CDU: 377

Bibliotecário responsável: Filipe Xerxeneski da Silveira – CRB-10/1497



O trabalho "Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS" de Jonas Baronio e Aline Grunewald Nichele está licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do
Sul - Campus Porto Alegre**
**Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica -
ProfEPT**

Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica

Um guia prático a partir da experiência da
CoP-GFi no IFRS

AUTOR
JONAS BARONIO

COAUTORA
DRA. ALINE GRUNEWALD NICHELE

PROJETO GRÁFICO
JONAS BARONIO

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	05
CAPÍTULO 1 - ASPECTOS TEÓRICOS GERAIS.....	08
O que é uma Comunidade de Prática?.....	09
Benefícios de uma Comunidade de Prática.....	10
Formação Humana Integral.....	13
Sete princípios para o desenvolvimento de uma CoP.....	16
Torne a CoP legítima.....	19
CAPÍTULO 2- A CoP-GFi.....	21
O caso da CoP-GFi no IFRS.....	22
Conheça o que foi desenvolvido na CoP-GFi.....	23
CAPÍTULO 3- PASSOS A SEGUIR NO DESENVOLVIMENTO DE UMA VCoP.....	43
Etapas para o desenvolvimento de VCoP.....	44
Guia para o desenvolvimento de VCoP.....	45
Dicas rápidas.....	53
RECONHECIMENTOS.....	54
REFERÊNCIAS.....	55

INTRODUÇÃO

O Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) visa a produção de conhecimento e o desenvolvimento de produtos educacionais, por meio de pesquisas que integrem saberes inerentes ao mundo do trabalho, voltados para a educação profissional e tecnológica em espaços formais e não formais. Os produtos educacionais resultantes das pesquisas envolvem o desenvolvimento de soluções tecnológicas capazes de contribuir para a melhoria do ensino (IFES, 2021).

As bases conceituais da educação profissional e tecnológica (EPT) contemplam o conceito da formação humana integral, ou omnilateral, que está interligada com o princípio educativo do trabalho. Omnilateral é "um termo que vem do latim e cuja tradução literal significa todos os lados ou dimensões" (FRIGOTTO, 2012, p.267).

Este produto educacional (Comunidade de Prática Virtual e EPT: um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS) está vinculado ao ProfEPT no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), campus Porto Alegre. Este guia é resultado de uma pesquisa que investigou como a aprendizagem colaborativa por meio de uma comunidade de prática virtual (VCoP) de servidores do IFRS, pode contribuir para aperfeiçoar a práxis e para a solução de problemas cotidianos na gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, e que seja contributiva na formação humana integral de seus membros.

A VCoP instituída no IFRS é direcionada para servidores que atuam como gestores e fiscais de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, por meio de uma página "wiki" na internet, contendo fóruns, espaço de postagens em formato de "blog" e repositório de documentos, aliado a reuniões síncronas virtuais.

A VCoP de gestores e fiscais de contratos administrativos terceirizados do IFRS (CoP-GFi) é uma ferramenta que oportuniza a aprendizagem organizacional colaborativa no IFRS, conduzida para que as interações solucionem questões de trabalho, como local de construção e disseminação de conhecimento. A CoP-GFi inclui ainda a perspectiva da formação humana integral.

O conceito de comunidade de prática (CoP) pode ser definido como grupos de pessoas, que compartilham um interesse, uma paixão ou um conjunto de problemas, e que aprendem por meio de interações regulares (LAVE; WENGER, 1991).

As CoPs são consideradas como espaços de aprendizagem pois a sua teoria assume uma perspectiva construtivista no campo da aprendizagem organizacional. Essa aprendizagem ocorre frequentemente fora do espaço formal de aprendizagem, o que inclui a prática de trabalho de grupos de organizações sujeitas a um ritmo acentuado de mudanças e que devem garantir um fluxo contínuo de informações para que permaneçam inovando suas técnicas (GAZZOLI, 2012).

Assim, CoPs propiciam a aprendizagem organizacional colaborativa, derivada de interações sociais no trabalho.

A interação entre os participantes de uma CoP está no âmago da consecução de seus objetivos, quais sejam, no aprender pelo intercâmbio de práticas cotidianas, pelas ideias e fatos relevantes que compartilhados promovem o desenvolvimento individual e coletivo e dos conhecimentos subjetivos adquiridos historicamente no e pelo trabalho.

Considerando que o trabalho é um elemento fundamental para a realização de uma proposta de formação dos sujeitos cujo objetivo é a educação omnilateral, ele deve contribuir para apropriação dos conceitos e métodos científicos levando em conta as dimensões intelectual e laboral, ou seja, teoria e prática.

A articulação do trabalho como princípio educativo enquanto processo dinâmico das relações sociais, com participação ativa dos sujeitos na busca do sentido de uma educação transformada continuamente e dialeticamente, traz a ideia de que interações colaborativas no trabalho são capazes de desenvolver potencialidades do ser humano e levar para uma formação humana integral.

Temos a intencionalidade de que a formação de trabalhadores preconize a capacidade de alcançar a compreensão total do processo, por meio dos mais variados conhecimentos, e que transcenda a teoria, sendo possível que tenhamos trabalhadores intelectuais alinhados com a prática, a realidade concreta e objetiva, num constante repensar da práxis.

Nesse sentido, considerando que uma CoP é um instrumento de aprendizagem no trabalho de forma dialética e cooperativa, ou seja, da construção do conhecimento por intermédio da práxis, repensada e renovada num ato contínuo, fica evidente a perspectiva de contribuição de CoP para a formação integral de seus participantes.

Assim, o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes de forma integral, quando falamos em educação profissional, pode estar atrelado à aprendizagem organizacional. Dessa maneira, ações de aprendizagem organizacional devem ser conduzidas para que contribuam na formação profissional integral, direcionando ações que propiciem o desenvolvimento de variadas dimensões do trabalhador.

Uma formação integral advém do desenvolvimento das dimensões cognitivas, afetivas, éticas, sociais, lúdicas, estéticas, físicas e biológicas trabalhadas de forma conjugada para assim, potencializarem as capacidades de cada indivíduo para que ele possa evoluir plenamente e ter autonomia para os desafios da vida em sociedade (GUARÁ, 2006).

Para que possamos trazer tais conceitos de forma que sejam aplicados no ambiente de trabalho de servidores do IFRS que desempenham atividades de gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, consideramos trabalhar as dimensões cognitivas, éticas, sociais, e afetivas já que estas coadunam com as características de uma VCoP em ambiente profissional, onde há socialização entre colegas para o aprendizado e a busca de soluções para problemas laborais.

No contexto de CoP, definimos as dimensões da seguinte maneira:

- Cognitiva: Refere-se ao desenvolvimento intelectual que se dá pela aprendizagem.
- Ética: Diz respeito ao que pode e não pode, deve e não deve ser feito no agir profissional, como regras necessárias à vida em sociedade.
- Social: Diz respeito à possibilidade de estar inserido ao grupo, ao relacionamento com colegas e construção de soluções coletivas por meio de interações.
- Afetiva: Reflete os sentimentos positivos desencadeados no profissional ao poder explicitar seu trabalho e perceber que pode ser útil e valorizado pelos demais. Reflete também os sentimentos de confiança em grupo.

Diante destas definições, a CoP-GFi foi instituída para que possa contribuir com a formação humana integral. Ao mesmo tempo, tem como objetivo contribuir para aperfeiçoar a práxis e para a solução de problemas cotidianos na gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra no IFRS. A estrutura da CoP-GFi é demonstrada neste guia.

Este guia tem por objetivo fornecer orientações para a instituição de VCoP em ambientes de trabalho. Por isso, apresentamos conceitos gerais de CoP, o que foi efetivamente realizado na CoP-GFi, princípios para o desenvolvimento de CoP e passos a serem seguidos, tais como: criar uma página, convidar pessoas, conhecer os membros, definir uma estratégia, disponibilizar conteúdos, criar e conduzir fóruns, realizar reuniões síncronas, entre outros.

CAPÍTULO 1 - ASPECTOS TEÓRICOS GERAIS



O QUE É UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA?

Uma CoP é um grupo de pessoas que compartilham um interesse, uma paixão ou um conjunto de problemas, e que aprendem por meio de interações regulares (LAVE; WENGER, 1991). Muitas vezes, as CoP estão relacionadas ao trabalho dos seus membros (WENGER, 2000).

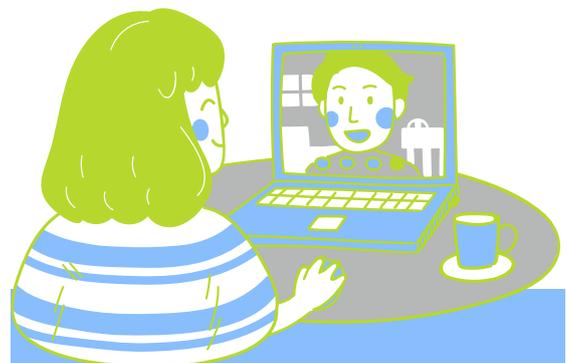
As CoPs devem apresentar elementos estruturais que atendam a três características fundamentais: domínio, comunidade e prática (WENGER, MCDERMOTT, SNYDER, 2002).

Domínio - Uma rede de pessoas conectadas não é, por si só, uma CoP. Ela deve possuir um propósito que orienta suas atividades e estabelece suas fronteiras, um domínio de interesses partilhado.

Comunidade - Os membros, ao desenvolverem atividades e discussões em conjunto, estabelecem relacionamentos e compartilham informações. Estas relações proporcionam aos participantes aprender uns com os outros e são essenciais para a caracterização da comunidade.

Prática - É formada por esquemas de trabalho, ferramentas, ideias, estilos, linguagem, histórias e documentos decorrentes das interações na comunidade.

A prática representa o conhecimento desenvolvido, compartilhado e armazenado, que se torna fonte de conhecimento para seus membros e outros que possam ser beneficiados.



Uma CoP que utiliza bases virtuais e a internet para o seu desenvolvimento torna-se uma Comunidade de Prática Virtual (VCoP), aproximando seus membros indiferentemente das distâncias geográficas.

BENEFÍCIOS DE UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA

As CoPs podem proporcionar benefícios institucionais e individuais a curto e longo prazo (WENGER, 2020).

Os **benefícios individuais** se aplicam aos membros de uma CoP diante de sua participação efetiva nas interações com colegas, que formam uma comunidade. A comunidade torna-se uma rede de apoio para desafios cotidianos, inclusive oportunizando aprender com especialistas que são membros da CoP ou pessoas convidadas para esclarecimentos pontuais.

Assim, a participação em CoP gera confiança no desempenho de tarefas e é capaz de proporcionar maior significado ao trabalho de cada um, pois em uma CoP há a inserção num ambiente onde se torna possível a visualização das tarefas individuais dentro de um contexto amplo, por meio do compartilhamento de experiências e situações entre colegas. A convivência com colegas que ocorre em CoP é informal, e pode ser descontraída, proporcionando diversão aos membros de forma pontual durante discussões de temas, especialmente em encontros síncronos.

Desse modo, a inserção na comunidade para a troca de ideias e experiências também promove o desenvolvimento pessoal e cria uma rede de contatos. Todo esse contexto promove o desenvolvimento da reputação de cada membro no grupo, fazendo surgir a identidade profissional de cada um. Uma CoP também promove o benefício da negociabilidade, que pode ser definida como a possibilidade de discutir e confrontar ideias que promovem o aprimoramento de práticas e a solução de problemas considerando diferentes pontos de vista.



Para além dos benefícios aos membros, uma CoP também promove **benefícios institucionais**. Os membros discutem juntos soluções de problemas institucionais, muitas vezes de forma rápida e pontual durante reuniões, o que promove uma economia de tempo, direcionando-o para outras tarefas de forma produtiva. O compartilhamento de conhecimentos e a socialização promovem ainda sinergia entre unidades organizacionais, o que é capaz de promover melhoria e eficiência nos processos de trabalho.

Com o passar do tempo, há o acompanhamento de resultados institucionais na CoP, e seus membros propõem ajustes a processos, o que desenvolve capacidades organizacionais estratégicas. Neste sentido, discussões em CoP possibilitam o surgimento de ideias e são capazes de trazer inovação para os processos da instituição e assim, a implementação de novas estratégias organizacionais.

Em CoPs há ainda a revelação de talentos que podem ser identificados na instituição e que possibilita ações de valorização e retenção. A retenção de talentos também pode ser interpretada sob a perspectiva do membro da CoP que percebe os benefícios individuais de estar inserido ao grupo e decide permanecer nele.

Os benefícios a curto e longo prazo para membros e para a instituição em que a CoP está inserida, foram descritos por Wenger (2020) e são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Benefícios de CoP para os membros e para a instituição

	Curto prazo	Longo prazo
Membros da CoP	<ul style="list-style-type: none"> -Ajuda com desafios -Acesso a especialistas -Confiança -Diversão com colegas -Trabalho significativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento pessoal - Reputação - Identidade profissional - Rede de contatos - Negociabilidade
Instituição	<ul style="list-style-type: none"> - Solução de problemas - Economia de tempo - Compartilhamento de conhecimento - Sinergias entre unidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades estratégicas - Acompanhamento; - Inovação - Retenção de talentos; - Novas estratégias

Fonte: Adaptado de Wenger (2020).



Há mais benefícios
que podem ser
proporcionados em
CoPs! Veja no
quadro abaixo.



FORMAÇÃO INTEGRAL

UMA COP TAMBÉM PODE BENEFICIAR MEMBROS CONTRIBUINDO PARA UMA FORMAÇÃO DE MANEIRA INTEGRAL. NA SEQUÊNCIA, ENTENDA OS CONCEITOS DA FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL QUE SÃO ARTICULADOS COM COP NESTE GUIA.

FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL

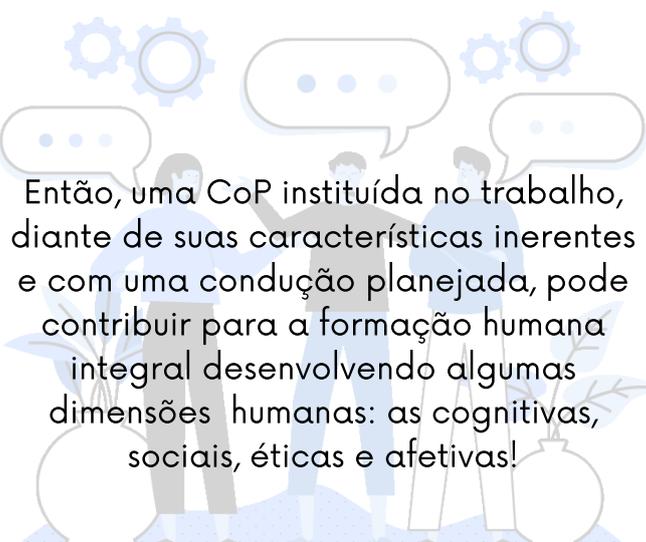
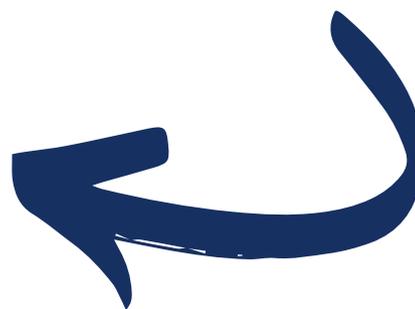
A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) tem como base a formação humana integral, que está ligada ao princípio educativo do trabalho, pois "busca levar em conta todas as dimensões que constituem o homem e as condições reais para o seu pleno desenvolvimento histórico", e "o trabalho constitui a principal atividade humana, mediante o qual o ser humano produz e reproduz a si mesmo" (FRIGOTTO, 2012, p. 267).



OK

E QUAIS SÃO ESSAS DIMENSÕES?

São as dimensões cognitivas, afetivas, éticas, sociais, lúdicas, estéticas, físicas e biológicas, que devem ser trabalhadas de forma conjugada para assim, potencializarem as capacidades de cada indivíduo para que ele possa evoluir plenamente e ter autonomia nos desafios da vida em sociedade (GUARÁ, 2006).



Então, uma CoP instituída no trabalho, diante de suas características inerentes e com uma condução planejada, pode contribuir para a formação humana integral desenvolvendo algumas dimensões humanas: as cognitivas, sociais, éticas e afetivas!

Deste modo, o desenvolvimento e condução de uma CoP, ou VCoP, em ambientes de trabalho podem considerar pressupostos da EPT e contribuir para a formação humana integral diante de ações conduzidas para o desenvolvimento de dimensões cognitivas, sociais, éticas e afetivas.

Ainda na perspectiva da EPT, a condução de temas em CoP no trabalho pode contribuir para apropriação dos conceitos e métodos científicos levando em conta as dimensões intelectual e laboral, ou seja, teoria e prática. A articulação da teoria e da prática permite a compreensão dos processos técnicos, científicos e histórico-sociais que embasam o exercício das atividades e sustentam a organização do trabalho e a introdução de novas tecnologias (FRIGOTO, CIAVATTA, 2012).

Diante disso, propomos o desenvolvimento da CoP-GFi levando em consideração a EPT a partir da formação humana integral e da articulação de teoria e prática, aliado a princípios teóricos de CoP.

As socializações em CoP também são capazes de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou ainda a construção de novas ideias e novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

O conhecimento explícito é codificado e pode ser comunicado por meio de uma linguagem formal, sendo assim a sua difusão é facilitada. Com relação ao conhecimento tácito, no entanto, os indivíduos não estão necessariamente capacitados para comunicar o que sabem (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Por isso, as interações em CoP podem ser um meio de expressar conhecimento tácito articulado com o conhecimento explícito, o que pode ser incentivado por ações de um estimulador.

O estimulador, ou gerente do conhecimento, define tópicos, fornece subsídios, instiga as discussões, solicita reflexões de maneira que motive os participantes (SCHLEMMER et al., 2012).

Do mesmo modo, é desejável o favorecimento de uma interação dialógica entre os participantes, em que o objeto da discussão seja baseado em experiências concretas (SCHLEMMER et al., 2012), o que proporciona a aprendizagem situada.

Com a aprendizagem situada, casos reais do cotidiano característicos do grupo são discutidos de forma crítica e dão significado à aprendizagem (LAVE; WENGER, 1991).

Entretanto, para o desenvolvimento de uma CoP, é importante considerar sete princípios, bem como algumas ações para sua legitimação, que veremos a seguir.



07

SETE PRINCÍPIOS para o desenvolvimento de uma CoP

CoPs são espaços de aprendizagem social, um fenômeno produzido quando existe uma dissonância entre a competência social e a experiência dos participantes (WENGER, 2020). Para que a aprendizagem ocorra, sete princípios devem ser considerados para o desenvolvimento de uma CoP (WENGER, SNYDER, MCDERMOTT, 2002):



01 Projete a CoP

Projete a CoP visando sua evolução, de maneira que novas pessoas se envolvam e que novos interesses sejam explorados. Ou seja, é necessário se preparar para diferentes níveis de atividade entre novatos e experientes na CoP. Por isso, diferentes tipos de apoio aos membros serão necessários, considerando a experiência de cada um.



02 Mantenha diálogo

Mantenha o diálogo interno entre os membros da comunidade, e o diálogo externo da comunidade com especialistas nos assuntos discutidos. Isso é essencial para obter os resultados esperados para a CoP.



03 Convide pessoas

Convide pessoas considerando diferentes níveis de participação. Alguns membros podem ser bastante ativos na CoP, enquanto outros parecerão passivos. As contribuições e aprendizados ocorrem de maneira distinta, e um membro pode ser hora ativo e hora passivo, a depender do tópico que está sendo trabalhado.



04 Crie espaços

Crie espaços de interação visando a comunicação entre participantes e a formação de relacionamentos. Espaços de discussão são necessários para ajudar as pessoas a sentirem parte da CoP. São exemplos de espaços uma página da internet contendo fóruns e a realização de reuniões virtuais.



05 Foque no valor

Foque no valor da CoP realizando ações que explicitem o valor que a CoP tem para os membros e para a instituição. O valor da comunidade pode emergir à medida que ela se desenvolve e amadurece, assim ele precisa estar evidente e explícito a seus membros. No início, perceber o valor pode ser útil para ajudar os membros a compreenderem melhor a CoP. Por isso, periodicamente é preciso que os benefícios e resultados da CoP sejam comunicados.



06 Gere engajamento

Gere engajamento combinando familiaridade e estimulação nas atividades para que as pessoas se sintam confortáveis em participar. Por isso, as atividades desenvolvidas devem ser de caráter informal, como uma conversa entre colegas. A inclusão de novas ideias para desafiar o pensamento vigente também estimula o interesse e mantém as pessoas engajadas. Neste aspecto é necessário propor discussões que estimulem a reflexão e a inclusão de diferentes pontos e vista.



07 Crie um ritmo

Crie um ritmo para a comunidade com eventos regulares, porém em uma frequência que evite a sensação de sobrecarga. Estes eventos criam pontos de convergência e encorajam as pessoas a continuarem a participar, ao invés de se distanciar gradativamente. Para isso, é possível intercalar atividades assíncronas, em fóruns, e síncronas, em reuniões virtuais.



TORNE A CoP LEGÍTIMA



Uma CoP precisa ser reconhecida e legitimada na instituição onde esta inserida, e para isso podem ser realizadas ações dentro de cinco eixos (WENGER, 2020):

01 Eduque

Eduque para que as pessoas entendam como as CoP se encaixam em seu trabalho. Para isso pode ocorrer a realização de encontros com a gestão e os potenciais membros para demonstrar a abordagem da CoP, suas características, formas de gerenciamento e de comunicação.



02 Forneça suporte

Forneça capacitação e assistência durante o processo de atividade da CoP, inclusive para suporte tecnológico. Utilize infraestrutura adequada, sem utilização indevida de tecnologia robusta.



03 Cultive a prática

Comece a cultivar a CoP a partir de atividades que permitam às pessoas a aprender fazendo. Para isso entreviste os membros para compreender suas necessidades, ajude os membros a organizar uma primeira série de atividades; e incentive-os a assumir uma responsabilidade crescente com seu conhecimento.



04 Encoraje

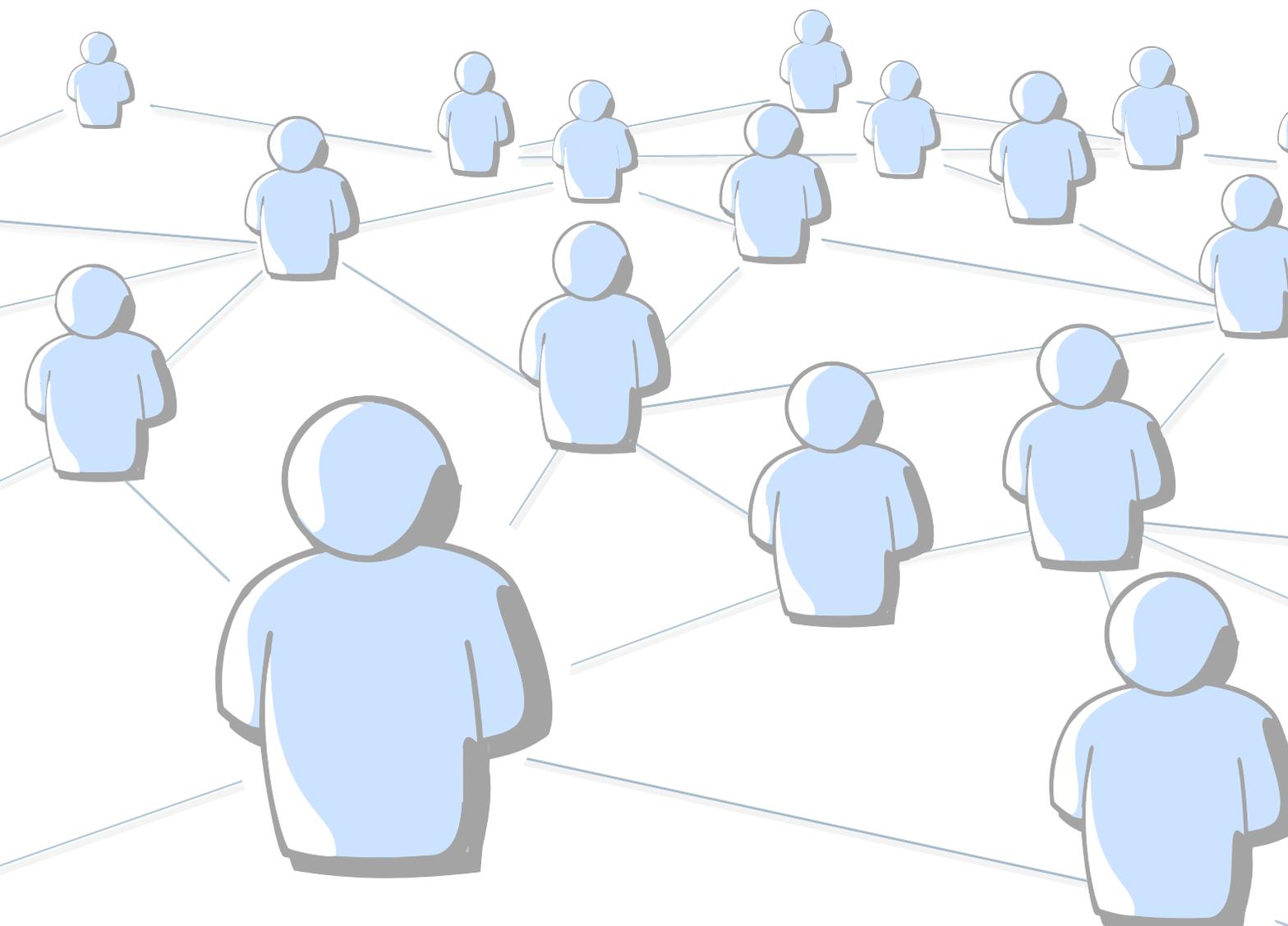
Encoraje os participantes encontrando líderes da organização que incentivem a participação, valorizem o trabalho da CoP e divulguem os sucessos.



05 Integre

Integre a CoP com a organização para que ocorra engajamento, identificando e removendo barreiras e alinhando elementos estruturais e culturais fundamentais.

Os pressupostos teóricos apresentados até este ponto, foram basilares para o desenvolvimento da CoP-GFi, que será demonstrado no capítulo 2.



CAPÍTULO 2- A CoP-GFi



O caso da CoP-GFi no IFRS

A Comunidade de Prática Virtual de Gestores e Fiscais de Contratos Administrativos com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra do IFRS (CoP-GFi) foi criada e desenvolvida no contexto das atividades de gestão e fiscalização de contratos no IFRS.

O IFRS tem como finalidade a oferta de ensino, pesquisa e extensão para a sociedade. Sua estrutura conta com a Reitoria localizada na cidade de Bento Gonçalves e mais dezessete campi: Alvorada, Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga (Porto Alegre), Rio Grande, Rolante, Sertão, Vacaria, Viamão e Campus Avançado Veranópolis.

As atividades de gestão e fiscalização de contratos compreendem o acompanhamento dos serviços terceirizados na Administração Pública, por servidores formalmente designados para este fim, visando que os serviços contratados sejam realizados em conformidade com as necessidades da Administração e conforme as disposições contratuais e editalícias.

Os contratos administrativos fiscalizados podem ser de variados objetos, e por muitas vezes os gestores e fiscais de contratos precisam solucionar ocorrências complexas na execução dos serviços que demandam conhecimento prático e teórico. O conhecimento teórico, principalmente de legislação, tem a possibilidade de ser adquirido por meio de cursos de capacitação, leitura de manuais e da própria legislação. O conhecimento prático, no entanto, advém da socialização com colegas mais experientes ou da discussão conjunta de vários servidores.

A CoP-GFi foi pensada dentro deste contexto, a partir da inferência do pesquisador, que atua na Coordenadoria de Contratos da Reitoria do IFRS, sobre a necessidade da constante aprendizagem e aperfeiçoamento nas atividades de gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados, mesmo para servidores experientes, das complexas dúvidas e problemas diários que surgem durante essas atividades e que não encontram guarida na simples leitura teórica de leis e manuais e tampouco nas capacitações formais.

Por isso, a CoP-GFi foi criada para que seja um ambiente próprio de socialização, aliando teoria e prática e conhecimento tácito e explícito. E, além de ser criada, desenvolvida e conduzida diante de aspectos teóricos de CoP, também tivemos a intenção de conduzi-la para que contribua na formação humana integral dos seus membros.

Levando em consideração as distâncias geográficas entre as unidades do IFRS e as condições tecnológicas da atualidade, a CoP-GFi é de modalidade virtual.

Conheça o que foi desenvolvido na CoP-GFi

A CoP-GFi foi desenvolvida como página da internet a partir da plataforma "wiki" (formato que é capaz de promover a criação colaborativa de informação e conteúdo) do IFRS (Figura 1), mantida pelo Departamento de Tecnologia da Informação da instituição por meio do Wordpress, que é um sistema de gerenciamento de conteúdo na internet livre e aberto que permite aos seus usuários a criação de "sites" sem grandes conhecimentos de programação.

Figura 1 - Página Inicial

Página Inicial da CoP-GFi



Fonte: Elaborado pelo autor.

<https://wiki.ifrs.edu.br/copgfi/>



Acesse a página da CoP-GFi, clicando no "link" acima.

Estrutura do site da CoP-GFi

A página inicial apresenta na parte superior direita um menu (Figura 2) que direciona para outras páginas da CoP-GFi: a página de Fóruns, a página de Postagens, a página de Legislação e a página de "Login". Além disso, há uma ferramenta de busca representada por um ícone em formato de lupa.



Figura 2 - Menu do site da CoP-GFi

Início **Fóruns** **Postagens** **Legislação** **Login** 🔍

INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Sul

CoP-GFi
Comunidade de prática virtual de gestores e fiscais de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra do IFRS

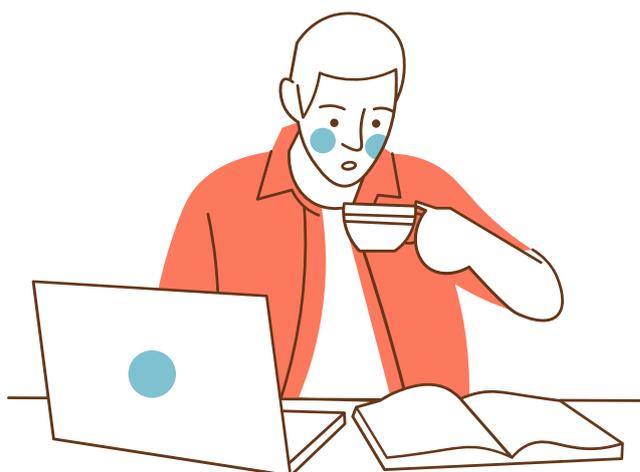
canal no Telegram como criar um post: [conferência da documentação trabalhista e previdenciária](#) [mapas de pesquisa feita de funcionário](#) [fiscalização administrativa](#) [fiscalização administrativa](#) **Glosa IMR** [pagamento de esta fiscal](#)

SOBRE NÓS
Somos agentes públicas, servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), atuantes direta ou indiretamente na gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra. Temos o propósito de aprender coletivamente, trocar ideias, experiências e melhores práticas que contribuam para a solução de problemáticas cotidianas do nosso trabalho, proporcionando benefícios para o IFRS, para nós mesmos e para a sociedade.

CONVITA NA COMUNIDADE
Sempre que você enviar uma mensagem para o fórum ou comentar postagens, evite em suas mensagens o comportamento abaixo:
Falta de cordialidade nas mensagens e interação;
Falta de espírito cooperativo;
Falta de clareza na mensagem ou mensagem vaga.

IFRS - Oficial
124.067 cartões
PÚBLICA
GRATUITO e de
QUALIDADE
Enviar mensagem

Fonte: Elaborado pelo autor.



A estrutura do site conta com a ferramenta Nuvem de Palavras (Figura 3). Com a Nuvem de Palavras, quando os participantes definem "tags" (palavras-chave) para postagens, elas ficam visíveis na página Início, e ao clicar sobre uma "tag", o participante será direcionado para uma página que reúne todas as postagens referentes ao assunto dela.

Figura 3 - Nuvem de Palavras na CoP-GFi

The screenshot displays the CoP-GFi website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo of the Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) on the left and menu items: Início, Fóruns, Postagens, Legislação, and Login. Below the navigation bar, the page title "CoP-GFi" is centered, followed by the subtitle "Comunidade de prática virtual de gestores e fiscais de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra do IFRS". The main content area features a large, colorful word cloud with blue and red nodes connected by lines. Below the word cloud, there are several text-based links: "canal no Telegram como criar um post", "conferência da documentação trabalhista e previdenciária", "etapas da pesquisa falta de funcionário fiscalização administrativa", "fiscalização administrativa", "Glosa IMR", and "pagamento de nota fiscal". A large black arrow points from the word cloud area down to the bottom of the page. At the bottom, there is a footer section with the same text-based links as above, including "conferência da documentação trabalhista e previdenciária", "etapas da pesquisa falta de funcionário fiscalização administrativa", "fiscalização administrativa", "Glosa IMR", and "pagamento de nota fiscal".

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O rodapé da página Início, assim como nas demais páginas da CoP-GFi, trazem a descrição "Sobre Nós" e "Regras de conduta" para participantes (Figura 4).

Figura 4 - Descrição "Sobre Nós" e "Regras de Conduta" na CoP-GFi

The image shows a screenshot of the CoP-GFi website footer. The footer is green and contains two main sections: "SOBRE NÓS" and "CONDUTA NA COMUNIDADE". To the right of these sections is a small advertisement for "IFRS - Oficial" with the phone number "124.067" and the text "GRATUITO - 100% QUALIDADE". A large black arrow points from the screenshot to a larger, clearer version of the footer content below.

SOBRE NÓS
Somos agentes públicos, servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), atuantes direta ou indiretamente na gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra. Temos o propósito de aprender coletivamente, trocar ideias, experiências e melhores práticas que contribuam para a solução de problemáticas cotidianas do nosso trabalho, proporcionando benefícios para o IFRS, para nós mesmos e para a sociedade.

CONDUTA NA COMUNIDADE
Sempre que você enviar uma mensagem para o fórum ou comentar postagens, evite em suas mensagens o comportamento abaixo:
Falta de cortesia nas mensagens e interação;
Falta de espírito cooperativo;
Falta de clareza na mensagem ou mensagem vaga.

SOBRE NÓS
Somos agentes públicos, servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), atuantes direta ou indiretamente na gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra. Temos o propósito de aprender coletivamente, trocar ideias, experiências e melhores práticas que contribuam para a solução de problemáticas cotidianas do nosso trabalho, proporcionando benefícios para o IFRS, para nós mesmos e para a sociedade.

CONDUTA NA COMUNIDADE
Sempre que você enviar uma mensagem para o fórum ou comentar postagens, evite em suas mensagens o comportamento abaixo:
Falta de cortesia nas mensagens e interação;
Falta de espírito cooperativo;
Falta de clareza na mensagem ou mensagem vaga.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A página de Legislação, onde são disponibilizadas as principais normativas das atividades de gestão e fiscalização de contratos está demonstrada na Figura 5.

Figura 5 -Página de Legislação da CoP-GFi

Neste espaço encontraremos normativas relacionadas à gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra.

Manual de Gestão e Fiscalização do IFRS	Lei de Licitações 8.666/93	Instrução Normativa MPDG 05/2017	Consolidação das Leis do Trabalho	Lei da Terceirização	Decreto 9.507/2018
Súmula 331 TST	RE 760931 STF	Açórdão TCU 1094/2013 - Plenário	ON SLTI 03/2014	Código de ética do servidor público federal	Lei 14.133/21 - Nova Lei de Licitações e Contratos

SOBRE NÓS
Somos agentes públicas, servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), atuamos direta ou indiretamente na gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra. Temos o propósito de aprender coletivamente, trocar ideias, experiências e melhores práticas que contribuam para a solução de problemáticas cotidianas de nosso trabalho, proporcionando benefícios para o IFRS, para nós mesmos e para a sociedade.

CONDUZA NA COMUNIDADE
Sempre que você enviar uma mensagem para o fórum ou comentar postagens, evite em suas mensagens o comportamento abaixo:
Falta de cortesia nas mensagens e interação;
Falta de espírito cooperativo;
Falta de clareza na mensagem ou mensagem vaga.

IFRS - Oficial
24.066 curtidas
PÚBLICO, UNTO e de QUALIDADE
Enviar mensagem

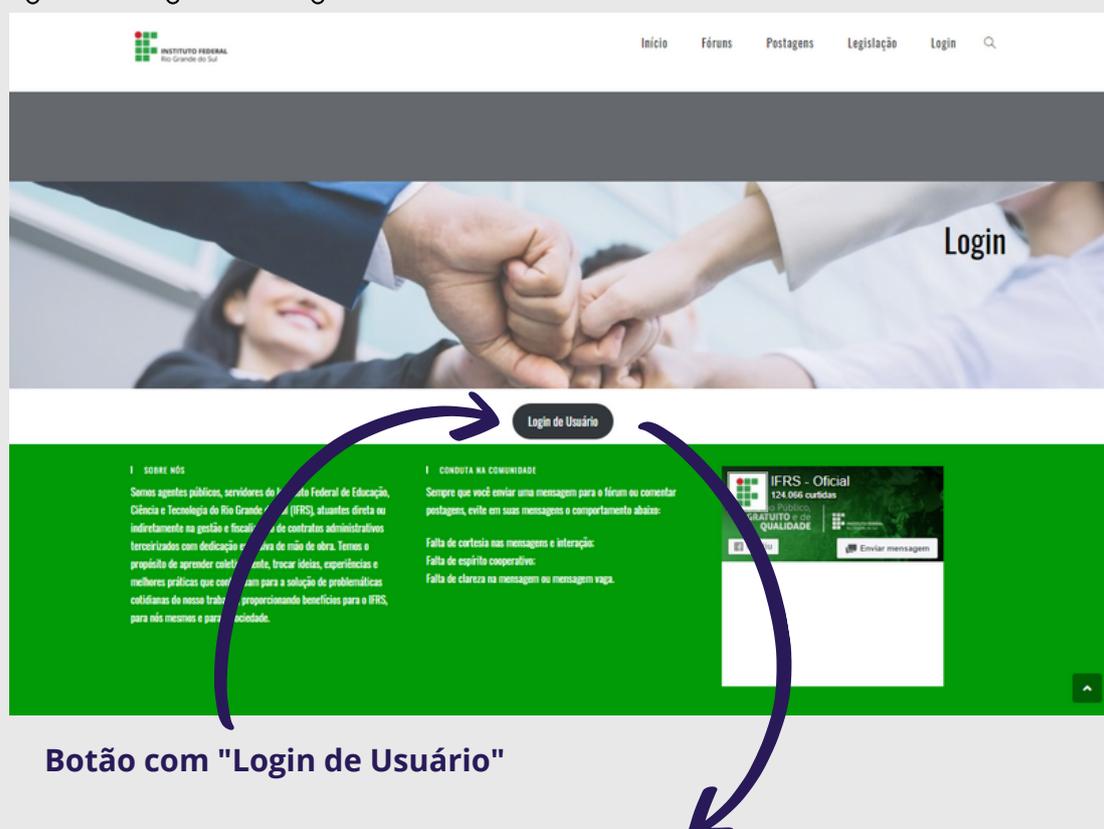
Neste espaço encontraremos normativas relacionadas à gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra.

Manual de Gestão e Fiscalização do IFRS	Lei de Licitações 8.666/93	Instrução Normativa MPDG 05/2017	Consolidação das Leis do Trabalho	Lei da Terceirização	Decreto 9.507/2018
Súmula 331 TST	RE 760931 STF	Açórdão TCU 1094/2013 - Plenário	ON SLTI 03/2014	Código de ética do servidor público federal	Lei 14.133/21 - Nova Lei de Licitações e Contratos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A Figura 6 apresenta a página de "Login", onde os participantes da CoP-GFi acessam com suas credenciais para a realização de postagens clicando no botão de "Login de Usuário".

Figura 6- Página de "login" da CoP-GFi



Botão com "Login de Usuário"

The screenshot shows a login form with the following elements:

- WordPress logo at the top center.
- Input field: "Nome de usuário ou endereço de e-mail"
- Input field: "Senha" with an eye icon for visibility toggle.
- Text: "Login Obrigatório (Usuário de Acesso ao Sistema SIG)"
- Checkbox: "Lembrar-me"
- Blue button: "Acessar"
- Links at the bottom: "Cadastre-se | Perdeu a senha?"
- Footer text: "← Ir para Comunidade de prática de gestores e fiscais de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra do IFRS"

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Etapas após criar o site...



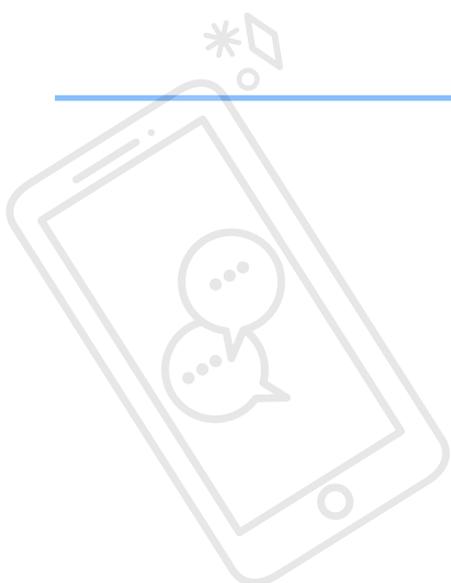
01 Enviamos convites

Enviamos convites por e-mail para gestores e fiscais de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra do IFRS e obtivemos o aceite de treze pessoas que foram cadastradas na plataforma da CoP-GFi, como membros. No entanto, durante a pesquisa na CoP-GFi os membros efetivamente ativos nas interações foram oito, incluindo o pesquisador.



02 Solicitamos apoio

Solicitamos apoio das Diretorias de Administração e da Diretoria de Licitações e Contratos, para ter reconhecimento institucional. Houve divulgação pelas Diretorias de Administração e participação da Diretora de Licitações e Contratos como membro da CoP-GFi.



03 Diagnosticamos o perfil dos participantes

Diagnosticamos o perfil dos participantes no que se refere à unidade de exercício e cargo exercido no IFRS, tempo de experiência na gestão e fiscalização de contratos, objetos de contratos fiscalizados, principais problemas e demandas na atividade de gestão e fiscalização, temas de interesse, resultados esperados para a CoP-GFi, entre outros, via questionário eletrônico. Este diagnóstico teve como objetivo subsidiar a condução das atividades na CoP-GFi.

04 Definimos papéis

Uma CoP pode ter os seguintes papéis definidos (SCHLEMMER et. al, 2012):

-Gerente de conhecimento: Membro da CoP que define tópicos, fornece subsídios, instiga as discussões, solicita reflexões, entre outros.

-Líder da comunidade: Membro da CoP que torna legítimas as novas tecnologias e decide temáticas.

-Facilitador: Membro da CoP que organiza e gerencia os espaços de interação, como o "site" e reuniões síncronas.

-Administrador do sistema: Pessoa responsável pela parte tecnológica do sistema, inclusive gestão de acesso.

-Participantes convidado: Especialistas em determinadas áreas que são convidados para que haja um aprofundamento de temas.

Na CoP-GFi todos estes papéis (exceto participante convidado) foram desempenhados pelo pesquisador.

05 Definimos a estratégia

A estratégia de condução definida para a CoP-GFi foi a concomitante, ou seja, diversos temas poderiam ser discutidos ao mesmo tempo. Isso atende a demanda de solucionar problemas cotidianos dos membros, que podem discutir diferentes temas ao mesmo tempo, interagindo em tópicos existentes ou criando novos tópicos.



06 Conteúdos

Disponibilizamos conteúdos por meio de postagens, para temas que foram identificados como prioritários diante da análise das respostas do questionário: glosa de nota fiscal e conferência de obrigações trabalhistas e previdenciárias. No decorrer das interações, diversas outras postagens de subsídio teórico e tecnológico foram realizadas, inclusive as gravações das reuniões síncronas. A Figura 7 demonstra os materiais disponibilizados na postagem para o tema conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias, acessíveis após clicar no tópico respectivo, na página "Postagens".

Todos os membros da CoP-GFi podiam disponibilizar materiais e informações.

Figura 7 - Materiais postados para o tema Conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias

[MATERIAIS PARA SUBSÍDIO] Conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias

👤 JONAS BARONIO - 🕒 6 de julho de 2021 - 📁 Sem categoria - 💬 0 Comentários

A conferência da documentação trabalhista e previdenciária em contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra é um dever do fiscal administrativo e é uma das tarefas mais complexas em fiscalização de contratos. Para subsidiar a socialização deste assunto na CoP-GFi, indico os seguintes materiais de apoio:

- 1- Manual de gestão e fiscalização de contratos do IFRS << clique
- 2- Anexo VIII-B da IN MPDG 05/2017, veja abaixo.

Anexo-VIII-B-IN-052017 [Baixar](#)

- 3- Decreto 9.507/2018 << clique
- 4- Súmula 331 do TST << clique
- 5- Manual Prático de Fiscalização Administrativa de Contratos dos autores Ademilson Ferreira de Almeida e Everton Coimbra de Araújo << clique ou veja abaixo.

Manual-pratico-fiscalizacao-administrativa-compactado [Baixar](#)

- 6- Vídeo: Função do fiscal administrativo, assista abaixo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

07 Fóruns

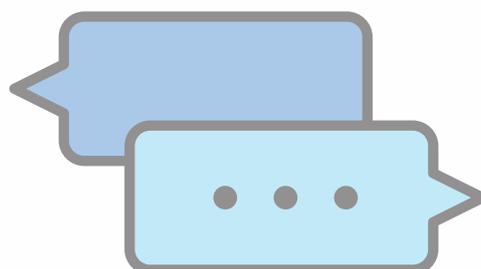
Na página da CoP-GFi ficaram concentradas as interações assíncronas por meio dos fóruns. Criamos três fóruns durante a pesquisa. O primeiro fórum criado foi para o tema Glosa de Nota Fiscal e imediatamente depois criamos o fórum para assuntos gerais. Por último foi aberto o fórum para o tema Conferência de Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias.

A interação era realizada pela criação de tópicos ou respostas aos tópicos já criados, o que era possível para todos os membros. A Figura 8 demonstra a página de fóruns contendo os três fóruns criados.

Figura 8- Fóruns criados na CoP-GFi

Fórum	Tópicos	Posts	Post recente
Assuntos Gerais Fórum destinado para tópicos de temas que não possuem um fórum específico para discussão.	3	12	2 meses, 3 semanas atrás  JONAS BARONIO
Conferência de obrigações trabalhistas e previdenciárias Fórum destinado a socialização de experiências e debates do tema Conferência de obrigações trabalhistas e previdenciárias. Responda aos tópicos existentes e crie outros tópicos com assuntos relacionados ao tema e que você queira discutir.	4	13	2 meses, 3 semanas atrás  JONAS BARONIO
Glosa de Nota Fiscal Este espaço é dedicado ao debate do tema Glosa de Nota Fiscal. Vamos solucionar problemas e aprender juntos! Não hesite em participar!	2	32	2 meses, 3 semanas atrás  JONAS BARONIO

Fonte: Elaborado pelo autor

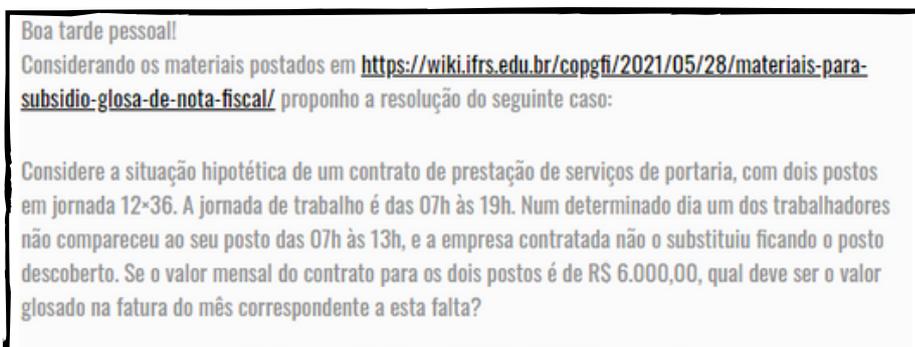


08 Condução de fóruns

A condução dos fóruns foi realizada por meio de postagens com a intencionalidade de solucionar problemas cotidianos, aprimorar práticas, articular teoria e prática nas interações, desenvolver as dimensões cognitivas, sociais, éticas e afetivas para contribuir na formação humana integral e articular conhecimento tácito e explícito por meio de casos reais e concretos. Na sequência apresentamos figuras com alguns exemplos da condução dos fóruns por meio de recortes de postagens.

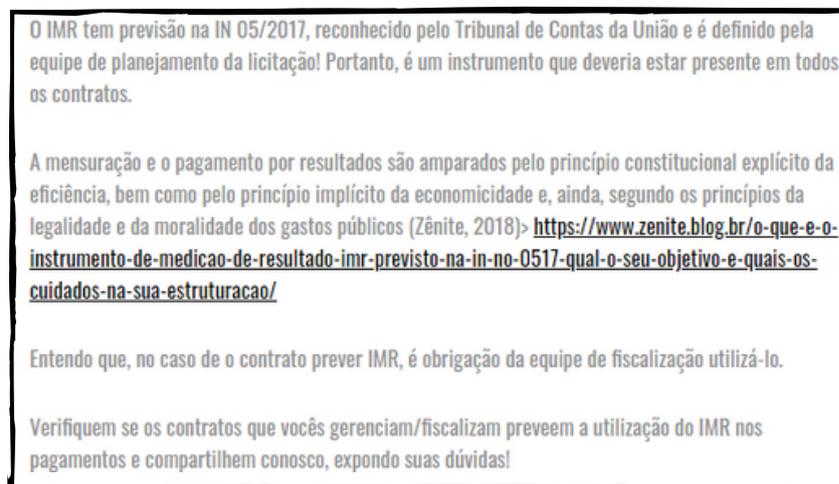
As Figuras 9 e 10 apresentam postagens que tiveram a intencionalidade de estimular interações para contribuir para a formação humana integral por meio da articulação entre teoria e prática (FRIGOTTO, CIAVATTA, 2012) e consequente o desenvolvimento cognitivo, além do desenvolvimento social que ocorre durante as interações entre os participantes (GUARÁ, 2006). Por isso, os textos das postagens convidam para pensar a solução de casos, a relação com materiais postados ou outros e o estímulo à socialização.

Figura 9 - Exemplo de condução de fórum



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 10- Exemplo de condução de fórum



Fonte: Elaborado pelo autor



As Figuras 11 e 12 apresentam postagens que tiveram a intencionalidade de estimular interações para o desenvolvimento cognitivo e social (GUARÁ, 2006), a articulação entre conhecimento tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SCHLEMMER et al., 2012), e o favorecimento de uma interação dialógica entre os participantes baseado em experiências concretas (SCHLEMMER et al., 2012). Por isso, os textos das postagens convidam para explicitar o conhecimento tácito, socializando e pensando casos a partir de experiências individuais concretas.

Figura 11- Exemplo de condução de fórum

Bom dia!

Conforme Boletim 22/2020 da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco, o qual recomendo a leitura (disponível em 06302020115515-boletim.no.022.2020.terceirizacao.glosa.de.pagamento.ausencia.de.substituicao.pdf (sigas.pe.gov.br)), é comum durante a execução do contrato de terceirização que haja necessidade de substituição do trabalhador, seja por motivo de férias, faltas legais, ausências por doença, licenças, acidente de trabalho, aviso prévio trabalhado ou até mesmo por falta sem justificativa. Em qualquer desses casos, a empresa contratada deve substituir o funcionário, sob pena de ter o valor do pagamento descontado proporcionalmente, devido ao serviço não prestado.

No caso em tela a empresa não substituiu o funcionário que faltou ao serviço por algumas horas durante a sua jornada, e isso é bem comum de acontecer, tendo em vista que muitas vezes a empresa não fica sabendo previamente da falta e não há tempo hábil para providenciar a substituição. No entanto isso não é justificativa para que a glosa não seja realizada.

Sendo assim, a empresa deve ser comunicada da ocorrência imediatamente para que a nota fiscal seja emitida considerando o desconto referente a esta falta.

Concordo com a solução do caso proposta pela complementando a resposta do

Que casos reais parecidos com este ocorreram no ou nos contratos que vocês gerenciam/fiscalizam?

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 12 - Exemplo de condução de fórum

O IMR e a glosa são instrumentos diferentes e se necessário, devem ser aplicados concomitantemente. Primeiro se apura o valor mensal de acordo com o IMR, e sobre este valor se aplica a glosa.

Pessoal, para entender mais acessem os materiais postados em <https://wiki.ifrs.edu.br/copgfi/2021/05/28/materiais-para-subsidio-glosa-de-nota-fiscal/> leiam o Artigo do blog da Zênite: O que é IMR?, e assistam o Vídeo Glosa X IMR, do professor Edilson Fernandes.

Será de grande valia se vocês conseguirem relatar um caso sobre a aplicação de glosa concomitante com IMR que ocorreu com vocês, ou então, exponham suas dúvidas e experiências sobre o assunto!

Fonte: Elaborado pelo autor.

As Figuras 13 e 14 apresentam postagens que tiveram a intencionalidade de estimular interações para a formação humana integral por meio do desenvolvimento da dimensão ética dos participantes (GUARÁ, 2006). Por isso, os textos das postagens convidam os participantes para pensar suas ações de acordo com a ética, e fazendo relação com o código de ética do servidor público federal.

Figura 13- Exemplo de condução de fórum

Aproveito o gatilho para propor o desenvolvimento da nossa dimensão ética. Sem julgar e nem querer assustar ninguém, estamos todos no mesmo barco e é essencial discutir para que possamos melhorar sempre e também nos proteger. O que vocês acham que pode resultar as atitudes de fechar os olhos para casos de aplicação do IMR ou mesmo para uma glosa por outro motivo qualquer, autorizando o pagamento integral? Será que implica em falta ética?

Vejam o que diz o código de ética do servidor público, Seção I
(http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1171.htm)

II – O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

III – A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

E o artigo 37, caput e 4º, da Constituição Federal mencionado no inciso II acima:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

§ 4º Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.

O que vocês acham a respeito de tudo isso?

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 14- Exemplo de condução de fórum

Neste tópico podemos por muitas vezes ficar divididos quanto a que ação tomar pois temos duas situações para ponderar:

1- A CCT tem prevalência sobre a lei para o aspecto da jornada de trabalho, pois assim disciplina o artigo 611-A, inciso I da CLT (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm):

Art. 611-A. A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei quando, entre outros, dispuserem sobre: (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

I – pacto quanto à jornada de trabalho, observados os limites constitucionais: (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

Sendo assim, entendo que no caso da convenção coletiva de trabalho regulamentar a obrigatoriedade do intervalo de descanso de 36 horas (jornada 12*36) e o fiscal constatar que o trabalhador não está respeitando o intervalo de descanso, ele deve notificar a empresa contratada para que tome providências. Assim estará demonstrando a fiscalização efetiva e apresentando uma atitude ética profissional.

2- No entanto, sabemos que muitas vezes há a necessidade deste trabalhador em ter dois empregos para o sustento da família, e o agir do fiscal poderia estar prejudicando a situação de pessoas que muitas vezes se encontram em vulnerabilidade social.

Então, o que vocês acham? De que forma o fiscal deve agir? Qual é a função do fiscal de contrato?

Fonte: Elaborado pelo autor

As Figuras 15, 16, 17 e 18 apresentam postagens que tiveram a intencionalidade de estimular interações para contribuir com a formação humana integral por meio do desenvolvimento da dimensão afetiva dos participantes (GUARÁ, 2006). Por isso, há o agradecimento e valorização de contribuições para que haja incremento na autoestima dos participantes, para que percebam o valor de suas contribuições e para que se sintam integrados.

Figura 15- Exemplo de condução de fórum

Primeiramente **João**, agradeço pela tua contribuição.
 Percebam que estes relatos de problemas cotidianos ocorridos na gestão e fiscalização de contratos, quando debatidos em grupo considerando a teoria/legislação são significativamente importantes para a melhoria de nossas práticas!

Fonte: Elaborado pelo autor

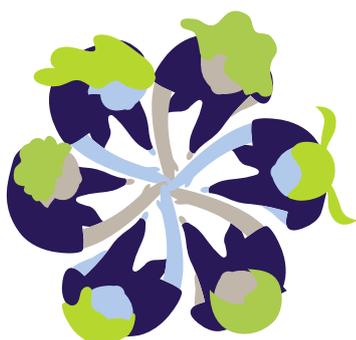


Figura 16- Exemplo de condução de fórum

Obrigado pelas contribuições de todos!
 Todas as ideias e situações colocadas para o grupo tem grande valor para nosso desenvolvimento e aprendizado, bem como reflexão e conseqüente aprimoramento da gestão e fiscalização de contratos no IFRS! E isso proporcionará benefícios para nós, demais servidores, alunos, empresas e sociedade.
 Continuem!
 Abraço.

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 17- Exemplo de condução de fórum

Boa tarde **João** e colegas!
 Primeiramente gostaria de enaltecer que a participação de vocês está excelente, cada dia estamos avançando mais!
 Tenham certeza que a contribuição de cada um agrega muito para o grupo e individualmente, pois aqui cada ideia e cada manifestação será valorizada. Sintam-se acolhidos e engajados a este grupo!!

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 18- Exemplo de condução de fórum

Isso coaduna com as contribuições anteriores do colega **João** e da colega **Maria**, pois valorizando que disse o **João**: "penso que a questão só pode ser resolvida com um estudo mais profundo que aproxime os percentuais de desconto com os valores das glosas, principalmente nos casos de falta de serviço. Outros indicadores podem ter percentuais mais brandos na minha opinião", e da **Maria**: "Sim, neste caso apresentado podemos ter outras interpretações" vemos que é necessário aperfeiçoar o instrumento. Talvez esse seja o motivo de ele ser pouco utilizado e incompreendido.

Fonte: Elaborado pelo autor

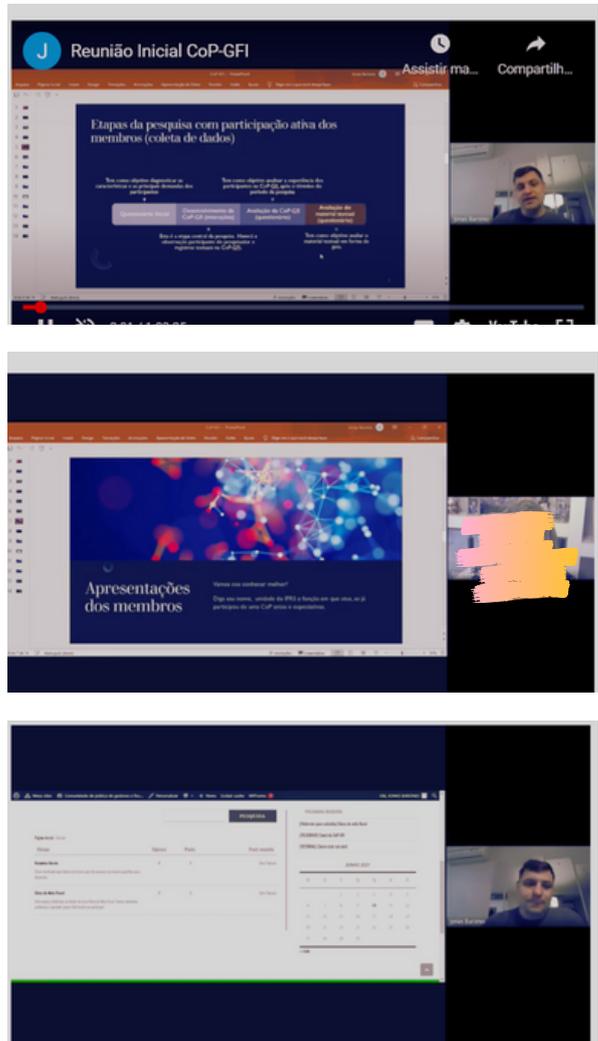
Durante o período da pesquisa realizamos três reuniões síncronas que ocorreram virtualmente pelo Google Meet - serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google -, sendo uma reunião inicial (Figura 19), e duas reuniões posteriores para o aprofundamento dos temas que estavam em discussão, bem como para promover a socialização, engajamento e confiança mútua. Durante as reuniões síncronas havia um sentimento de proximidade entre os membros e através da fala e das expressões faciais e movimentos corporais, era possível realizar um diálogo de maior profundidade e produtividade do que nas interações assíncronas.

A reunião inicial

- Recepção e acolhimento dos participantes
 - Apresentação da pesquisa, suas características e etapas de participação ativa dos membros
 - Explicação do que são CoP e VCoP
 - Apresentação dos membros
 - Demonstração do site da CoP-GFi com explicação sobre o seu funcionamento
 - Explicação sobre a importância da participação ativa para cada um, para o IFRS e todas as partes envolvidas pelas contratações
 - Explicação sobre os benefícios esperados da CoP-GFi
 - Espaço para perguntas
- Introdução ao tema Glosa de Nota Fiscal
 - Agradecimento

Duração aproximada de 01 hora

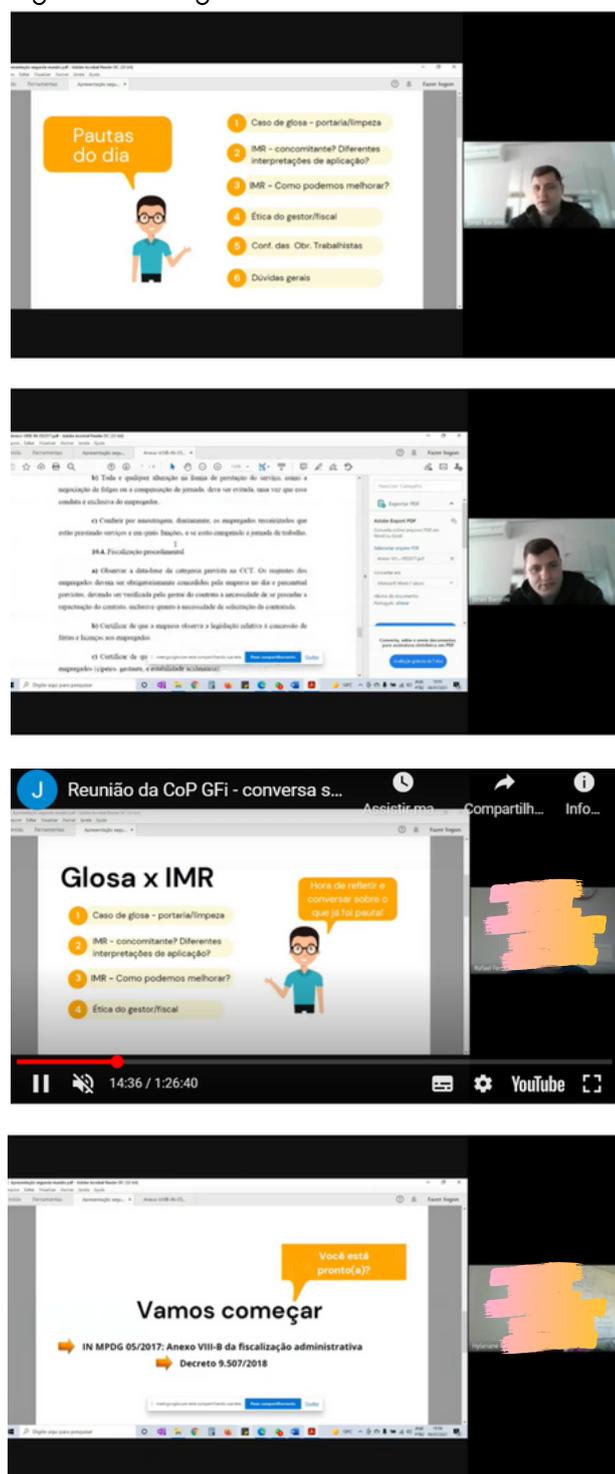
Figura 19 - Reunião inicial



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 20 apresenta momentos da segunda reunião síncrona.

Figura 20 – Segunda reunião síncrona



Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda reunião síncrona foi conduzida para:

- Motivar e renovar o interesse dos membros
- Promover socialização, engajamento e confiança mútua
- Refletir e aprofundar discussões de temas em andamento: glosa de nota fiscal, IMR, conduta ética do fiscal
- Ser um espaço de compartilhamento de ideias e valorização das mesmas, possibilitando o incremento da autoestima dos participantes
- Introduzir um novo tema: Conferência de obrigações trabalhistas e previdenciárias
- Compartilhar práticas e analisar pontos de teorias/legislação referentes aos temas discutidos.

Duração aproximada de 01 hora e 30 minutos



A Figura 21 apresenta momentos da terceira reunião síncrona.

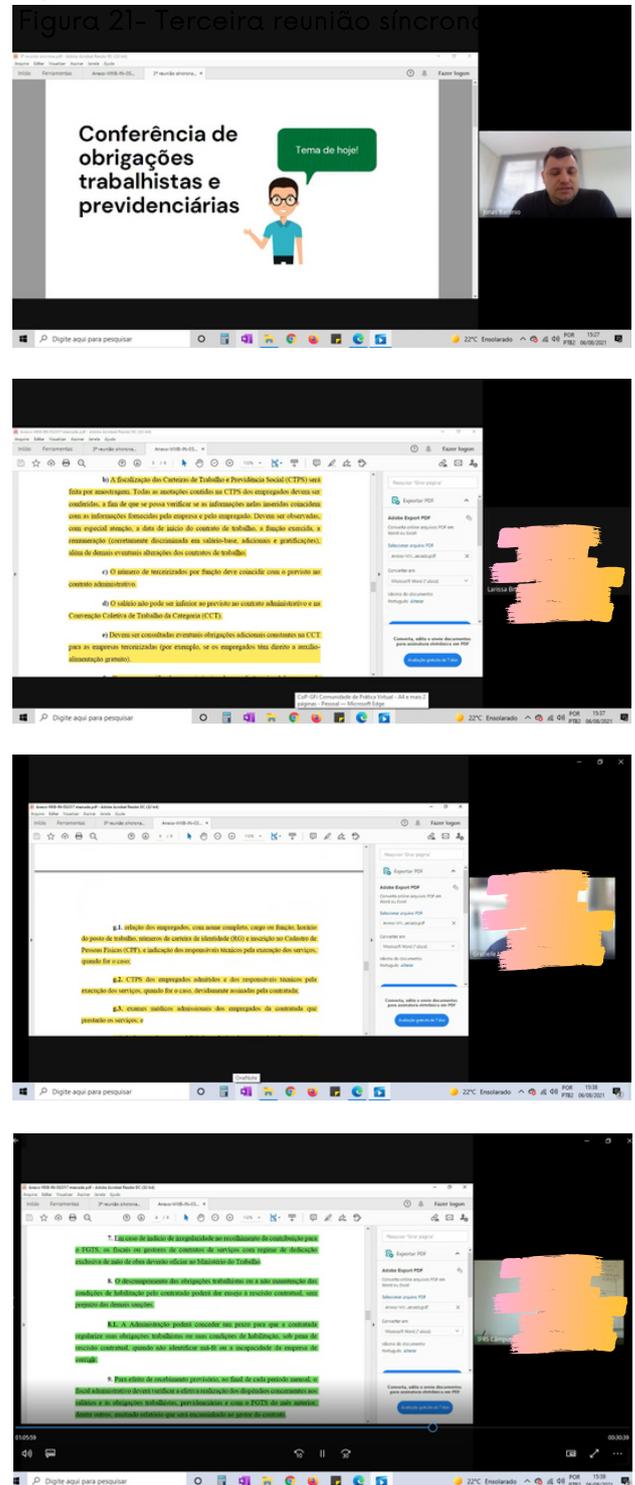
A terceira reunião síncrona foi conduzida para:

- Motivar e renovar o interesse dos membros
- Promover socialização, engajamento e confiança mútua
- Refletir e aprofundar discussões do tema em andamento: conferência de obrigações trabalhistas e previdenciárias
- Ser um espaço de compartilhamento de ideias e valorização das mesmas, possibilitando o incremento da autoestima dos participantes
- Compartilhar práticas e analisar pontos de teorias/legislação referentes aos temas discutidos.
- Finalizar o período de coleta de pesquisa na CoP-GFi e agradecer.

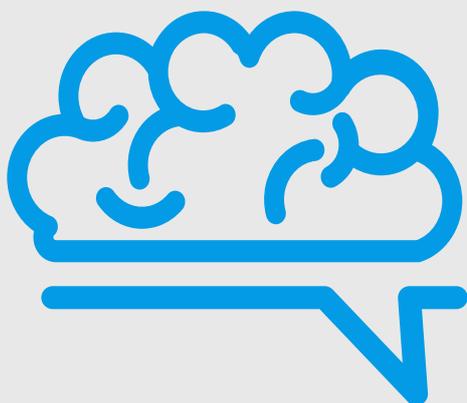
Duração aproximada de 01 hora e 20 minutos



Figura 21: Terceira reunião síncrona



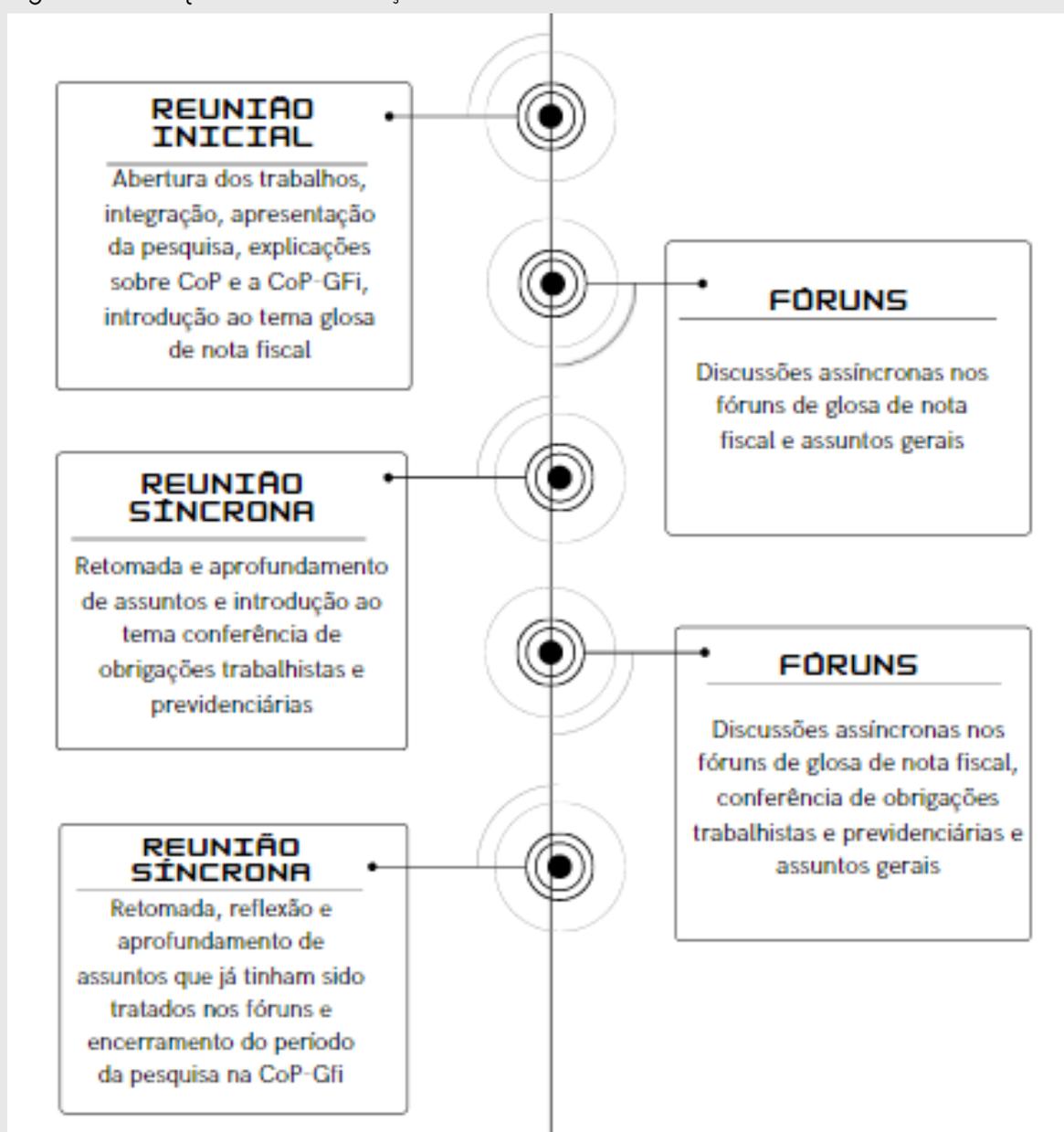
Fonte: Elaborado pelo autor.



Intercalação entre interações síncronas e assíncronas

A Figura 22 resume a sequência de interações na CoP-GFi, que se iniciaram com a reunião síncrona inicial por meio de videoconferência no Google Meet. Após a reunião inicial ocorreram interações assíncronas na página da CoP-GFi por meio dos fóruns e outras duas reuniões síncronas via Google Meet.

Figura 22 - Sequência de interações na CoP-GFi



Fonte: Elaborado pelo autor.

10 Motivação

Motivamos constantemente os membros para que interagissem na CoP-GFi, já que comumente os participantes estão envolvidos em outras situações de trabalho e precisam de mensagens de estímulo para manter o interesse e não esquecer da comunidade. Essa foi a principal dificuldade na condução da CoP-GFi. Enviamos mensagens por e-mail ou tanto de forma coletiva como individualmente convidando os membros a participarem ativamente. A Figura 23 apresenta um exemplo de e-mail motivacional.

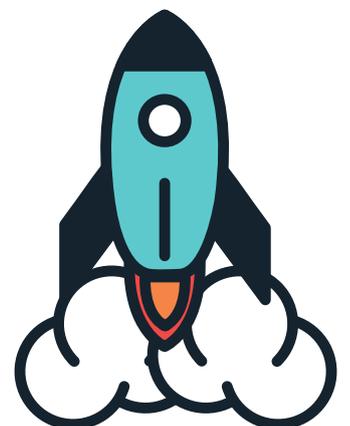
Figura 23 - Exemplo de e-mail motivacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

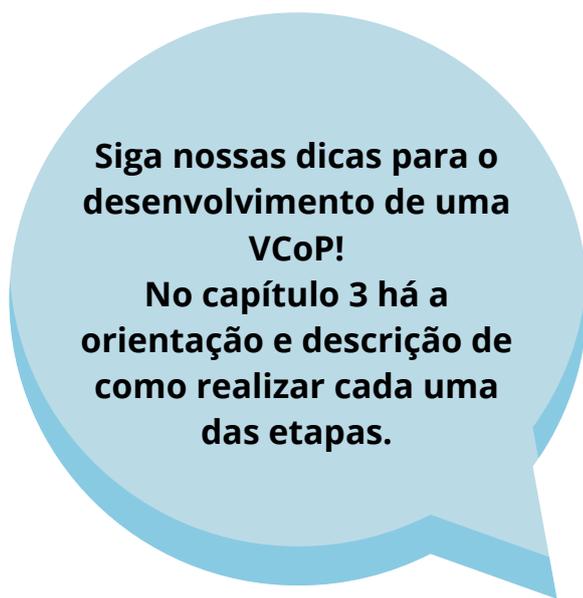


A motivação na CoP-GFi também ocorreu por meio de notificações automáticas por e-mail e pelo aplicativo de mensagens Telegram, a cada postagem. Isso pode ser feito instalando e configurando os plugins WP Mail STP e WP Telegram no seu site Wordpress. Veja como fazer isso nos seguintes tutoriais em vídeo do Youtube: [WP Mail STP](#) / [WP Telegram](#). No caso da CoP-GFi o canal do Telegram não teve adesão significativa durante o período da pesquisa. Peça auxílio para o departamento de TI da sua instituição, se precisar.





Vendo o caso da CoP-GFi e pensando em todos os benefícios, inclusive a contribuição para a formação humana integral, eu quero instituir uma VCoP! Como eu faço?



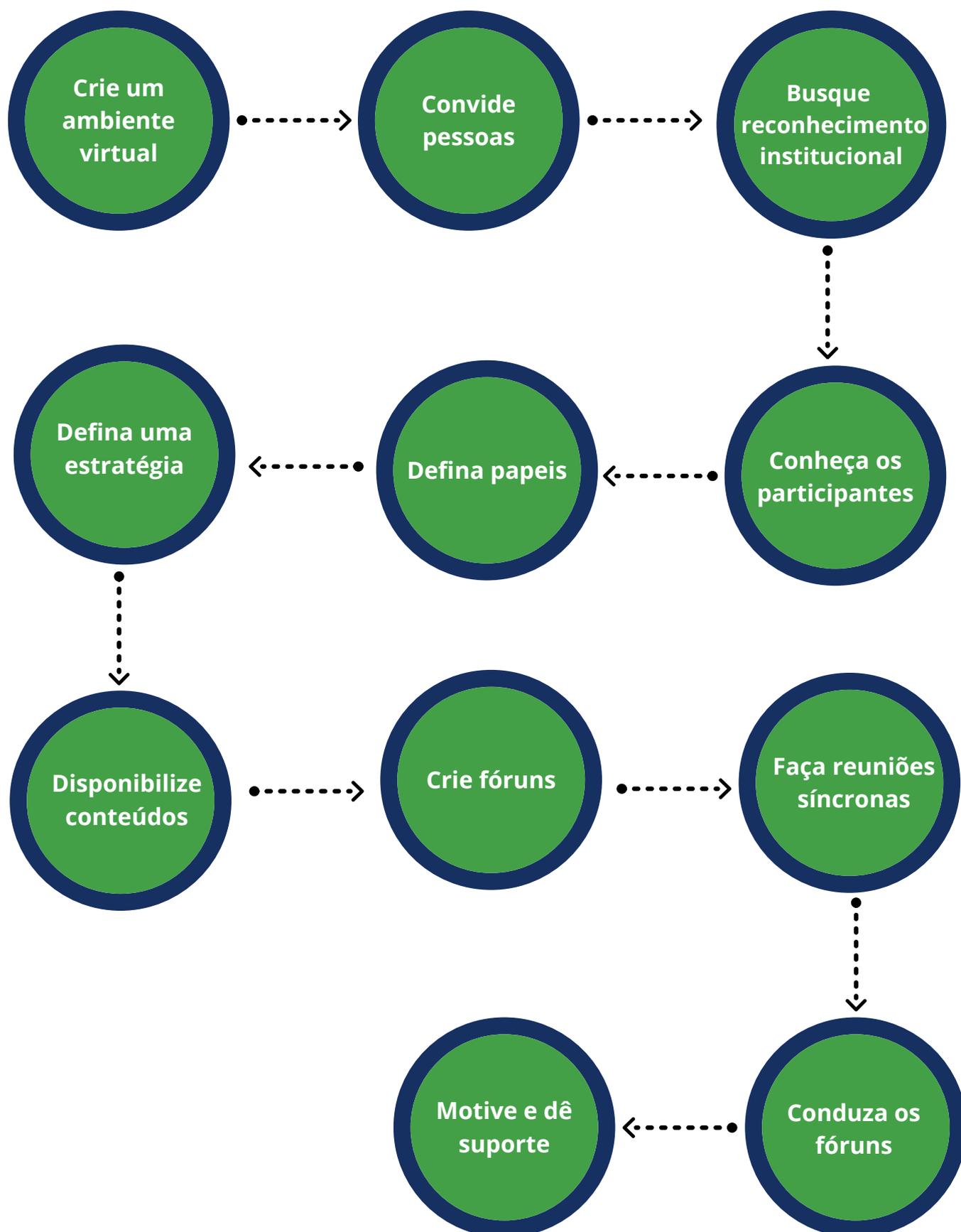
Siga nossas dicas para o desenvolvimento de uma VCoP!

No capítulo 3 há a orientação e descrição de como realizar cada uma das etapas.

CAPÍTULO 3- PASSOS A SEGUIR NO DESENVOLVIMENTO DE UMA VCoP



ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA VCoP



GUIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA VCoP

Uma VCoP precisa de um ambiente virtual para o desenvolvimento das atividades. Pode ser uma página de internet em formato que é capaz de promover a criação colaborativa de informação e conteúdo, como uma "Wiki", contendo fóruns e área para escrita de textos e postagens de materiais de apoio.

Aliado à página da internet outras estratégias são úteis, como a criação de um grupo de e-mail e grupo em aplicativo de mensagem (Whatsapp, Telegram), para notificações e recados rápidos que orientem e motivem a participação. Sugere-se também que além das interações assíncronas nos fóruns, ocorra uma reunião síncrona inicial e outras reuniões síncronas periódicas, por videoconferência.



01 Crie uma página

Para a criação da página de internet, sugerimos o seguinte curso "on-line" gratuito, disponível no Youtube: [Curso de WordPress: criando um site do zero](#), que guiou a criação da página da CoP-GFi. Clique sobre as palavras sublinhadas para acessá-lo. Você também pode pedir suporte de TI (tecnologia da informação) na sua instituição. Uma VCoP também pode ser construída em qualquer outra plataforma digital.



02 Convide pessoas

Divulgue a VCoP e convide membros potenciais, ou seja, identifique pessoas que tenham interesse no domínio - temática a ser discutida na comunidade (WENGER, SNYDER, MCDERMOTT, 2002).



03 Busque reconhecimento

Busque reconhecimento institucional, com divulgação e até participação de membros da gestão. O apoio da gestão visa remover possíveis barreiras de criação de um ambiente favorável de crescimento (WENGER, 2020), bem como contribui para agregar valor no início das atividades da comunidade (WENGER, SNYDER, MCDERMOTT 2002).



04 Conheça os membros

Conheça as pessoas que aceitaram o convite buscando identificar as principais características dos membros, seus problemas e expectativas. Isso guiará a forma de condução das atividades da sua VCoP (WENGER, 2020). Pode ser utilizado um questionário.



05 Defina papéis

Se possível, reúna um grupo central de membros (Wenger, 2020) - pessoas que te auxiliarão no desenvolvimento e condução da comunidade - e defina atribuições para cada um, ou seja, quem decide temáticas, quem cria tópicos e instiga discussões nos fóruns, quem será moderador das discussões, quem cuida da gestão de acesso à página da VCoP, quem dá suporte tecnológico se houver problemas na página da internet, entre outros (SCHELEMMER et. al, 2012).

06 Defina uma estratégia

Juntamente com o grupo central, defina a estratégia de condução das interações entre linear e concomitante. Na estratégia linear um assunto é discutido de cada vez e na estratégia concomitante diversos assuntos são discutidos ao mesmo tempo. Veja os prós e contras de cada estratégia no Quadro 2.

Quadro 2- Prós e contras das estratégias de condução

	Prós	Contras
Linear	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor organização - Concentração em um assunto de cada vez - Possibilidade de organizar assuntos de forma prioritária/hierárquica para facilitar a aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> - Não trabalha com problemas cotidianos emergentes - Ruim para setores dinâmicos - Demora para a discussão de possíveis assuntos relevantes, pois devem entrar na programação da comunidade - Aumenta a probabilidade de evasão/desinteresse/desligament o dos membros que podem não ter interesse direto no tema abordado
Concomitante	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados rápidos - Resolve problemas cotidianos emergentes - Boa opção para setores dinâmicos - Assuntos relevantes para a comunidade são discutidos no tempo de ocorrência - Maior probabilidade de manutenção do vínculo dos membros com a comunidade, uma vez que ao tratar de mais de um tema mais pessoas podem se manter interessadas ao mesmo tempo - Maior probabilidade de manutenção da atividade da comunidade por não precisar "esgotar" um tema para dar início a outro 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode haver dificuldades de organização - Possível perda de foco - Discussões de assuntos de diferentes níveis podem gerar confusão para novatos

Fonte: Elaborado pelo autor.



07 Disponibilize conteúdos

Selecione e disponibilize materiais teóricos de apoio na plataforma da VCoP para os assuntos discutidos como artigos, manuais, vídeos, legislação, reportagens entre outros. Os vídeos são interessantes para tornar o acesso mais agradável ao conteúdo. Os materiais de apoio visam introduzir temas aos novatos e subsidiar as discussões para que seja possível relacionar teoria e prática, trabalhando os conhecimentos tácito e explícito.



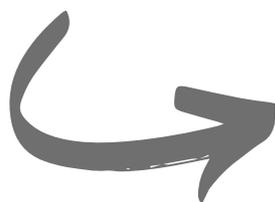
08 Crie os fóruns

Antes de dar acesso aos membros na página da VCoP para que interajam, crie fóruns com temas predeterminados contendo uma provocação inicial, inicialmente baseado em sugestões e expectativas dos membros e posteriormente em comum acordo com eles, no decorrer das discussões, caso tenham a necessidade de discutir temáticas que não correspondem às dos fóruns já criados. Isso deve estar alinhado com a estratégia de condução: linear ou concomitante. No caso de a estratégia ser concomitante, crie também um fórum para assuntos gerais não abarcados pelos fóruns temáticos, pois isso possibilita que os participantes iniciem discussões a partir de situações do cotidiano de forma instantânea.

A representação abaixo demonstra as etapas prévias ao início de discussões de temas, desde a seleção de materiais para disponibilização de conteúdos até a criação de um fórum para o respectivo tema.

Etapas prévias ao início das discussões de temas

Selecione materiais teóricos de apoio para o estudo do tema



Disponibilize os materiais na plataforma da VCoP com uma introdução ao tema



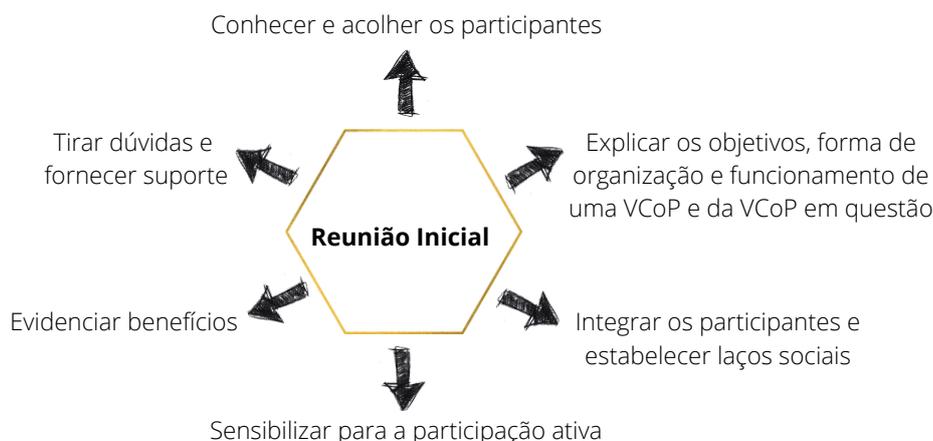
Crie um fórum para o tema contendo uma provocação inicial

Teoria e Prática!



09 Faça reuniões síncronas

Faça uma reunião inicial síncrona com os participantes e programe outras reuniões periódicas durante o desenvolvimento dos temas utilizando um serviço de comunicação por vídeo.



Reuniões síncronas

- Auxiliam a tornar a VCoP legítima, pois são oportunidades de educar para que as pessoas entendam como ela se encaixa em seu trabalho, possibilitando demonstrar sua abordagem, suas características, formas de gerenciamento e de comunicação, assim como permitem fornecer o suporte, treinamento e assistência durante a atividade da VCoP (WENGER, 2020; SCHLEMMER et al., 2012).

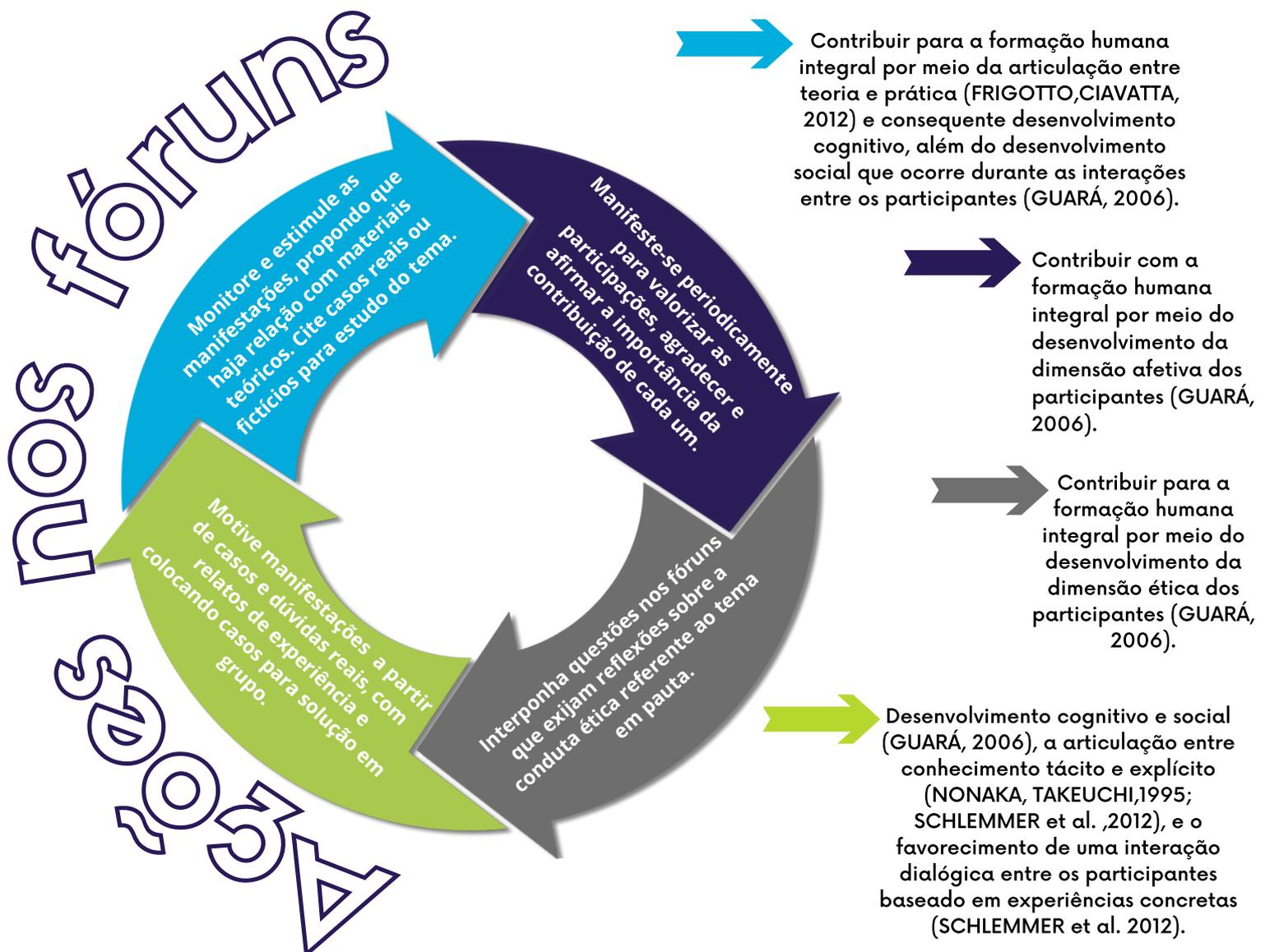
- Tornam-se um espaço de interação visando a comunicação entre os participantes e a construção de relacionamentos que ajudam as pessoas a se sentirem parte da VCoP (WENGER, SNYDER, MCDERMOTT, 2002), possibilitando sustentar, motivar e renovar o interesse dos membros (SCHLEMMER et al., 2012).

- Permitem o debate aberto e informal entre colegas e propiciam a socialização, o sentimento de pertença, valorização e confiança no grupo, a aprendizagem e a orientação para a conduta ética. Assim promovem o desenvolvimento das dimensões social, afetiva, ética e cognitiva (GUARÁ, 2006) diante da discussão e aprofundamento de temas.



10 Conduza os fóruns

Conduza os fóruns monitorando e estimulando as manifestações. Intervenha para contribuir com a solução de problemas e para o aprendizado coletivo, sempre visando relacionar teoria e prática, promover socialização, aprendizado, conduta ética, acolhimento e reconhecimento às contribuições. O esquema cíclico abaixo apresenta ações que podem ser realizadas nos fóruns. Ao lado direito, as setas de mesma cor da ação indicam sua intencionalidade.



11 Motive e dê suporte

Motive sempre. Nas postagens dos fóruns, durante as reuniões síncronas, por e-mail e aplicativos de mensagens, tanto de forma coletiva como individualmente. Isso evita a dispersão dos membros que estão sempre envolvidos com outras tarefas pessoais e profissionais e ajuda a manter a VCoP ativa. Da mesma maneira, esteja disponível para fornecer suporte tecnológico e operacional.



DICAS RÁPIDAS

Sinteticamente indicamos alguns aspectos que consideramos os mais relevantes para a criação e condução de uma VCoP:

Preparação

- Convide pessoas;
- Defina temas iniciais;
- Defina uma estratégia;
- Crie um espaço.

Condução

- Instigue a união da teoria e prática;
- Direcione discussões para reflexão ética, socialização, desenvolvimento cognitivo e valorize as participações;
- Faça reuniões síncronas.

Motivação

- Esteja em contato com os participantes constantemente, incentivando-os a participar.

Desejamos que este material facilite o desenvolvimento da sua VCoP, de forma que contribua para a solução de problemas cotidianos no trabalho, proporcionando benefícios a todos os envolvidos, essencialmente para a formação humana integral.

RECONHECIMENTOS

Aos participantes da CoP-GFi.

À professora Dra. Aline Grunewald Nichele,
minha orientadora.

Às professoras Dra. Maria do Rocio Fontoura
Teixeira e Dra. Andréa Poletto Sonza,
componentes das bancas de qualificação e
de defesa.

Ao ProfEPT e seu corpo docente.

Ao IFRS.

Obrigado pelo apoio e
oportunidade de aprendizado!

Jonas Baronio



INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Sul

REFERÊNCIAS

- FRIGOTTO, G. Educação Omnilateral. In: CALDART, R.; PEREIRA, I. ALENTEJANO, P.; FRIGOTTO, G. Dicionário da Educação do Campo. Expressão Popular, Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2012.
- FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. Trabalho como princípio educativo. In: CALDART, R.; PEREIRA, I. B.; ALENTEJANO, P.; FRIGOTTO, G. Dicionário da educação do campo. Expressão Popular, Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2012.
- GAZZOLI, P. Comunidades de Prática enquanto Viabilizadoras de Projetos Comuns em Ambientes Turbulentos: uma Abordagem Crítica. RAC, v. 16, n. 6, art. 3, pp. 806-826, nov./dez. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/rac/v16n6/a04v16n6.pdf>. Acesso em 10 mai. 2020.
- GUARÁ, I. M. F. R. É imprescindível educar integralmente. Cadernos CENPEC, n.2, p. 15-24, 2006. Disponível em: <http://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/168>. Acesso em 07 ago. 2020.
- IFES. O ProfEPT. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 2021. Disponível em <https://profepet.ifes.edu.br/sobreprofepet?start=1>. Acesso em 30 abr. 2021.
- LAVE, J.; WENGER, E. Situated learning: legitimate peripheral participation. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, Oxford: 1995.
- SCHLEMMER, E., MALIZIA, P., BACKES, L., MORETTI, G. Comunidades de aprendizagem e de prática em metaverso. São Paulo: Cortez, 2012.
- WENGER, E. Communities of Practice and Social Learning Systems.[S.l.], v.7, n.2, p.225-246, Wenger Organization: 2000.doi: 10.1177/135050840072002.
- WENGER E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Boston/MA: Harvard Business School, 2002.
- WENGER, E. Quick start-up guide for communities of practice, Wenger Trayner. Disponível em: <http://wenger-trayner.com/project/community-of-practice-start-up-guide/>. Acesso em 25 out. 2020.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO INICIAL

Questionário diagnóstico prévio ao início das atividades da comunidade de prática virtual

Prezado(a) colega,

Este questionário está vinculado à pesquisa intitulada COMUNIDADE DE PRÁTICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COLABORATIVA E FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL: UM ESTUDO NA PRÁXIS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO IFRS.

As questões que seguem tem por objetivo realizar um diagnóstico das características e principais demandas e dificuldades de servidores participantes da pesquisa que atuam na gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra no IFRS, e tem alta relevância para a definição de temas que serão postos em discussão e para os ajustes nas estratégias de condução da comunidade de prática.

O tempo estimado para resposta é de apenas 5 minutos. Conto com você e me coloco a disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,
Jonas Baronio
jbaronio41@gmail.com / jonas.baronio@ifrs.edu.br
(54) 99185-3676

E-mail *

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

1) Qual a sua unidade de exercício? *

- Campus Alvorada
- Campus Bento Gonçalves
- Campus Canoas
- Campus Caxias do Sul
- Campus Erechim
- Campus Feliz
- Campus Farroupilha
- Campus Ibirubá
- Campus Osório

- Campus Porto Alegre
- Campus Restinga
- Campus Rio Grande
- Campus Rolante
- Campus Sertão
- Campus Vacaria
- Campus Veranópolis
- Campus Viamão
- Reitoria

2) Qual o seu segmento? *

- Técnico-administrativo em educação
- Docente
- Técnico-administrativo em educação e docente

3) Quanto tempo de experiência você possui em gestão e/ou fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra? *

- Até 1 ano
- De 01 a 02 anos
- De 03 a 04 anos
- De 04 a 05 anos
- Mais de 05 anos

4) Assinale quais tipos de atuação você exerce ou já exerceu em gestão e fiscalização de contratos? Pode ser assinalada mais de uma opção.

- Servidor do setor de contratos
- Gestor de contrato
- Fiscal administrativo
- Fiscal técnico

5) Quais objetos de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra você fiscaliza atualmente? Pode ser assinalado mais de uma opção e, em caso de você atuar em outros temas descreva-os em 'outros'. *

- Limpeza e conservação
- Vigilância armada e desarmada
- Portaria ou recepção
- Direção Veicular (motorista)
- Tradutor e Intérprete de Libras
- Cozinheiro
- Copeiro
- Caldeirista
- Jardineiro
- Trabalhador agropecuário
- Nenhum.
- Outros...

6) Quais os problemas e demandas você considera mais recorrentes durante a prática de gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra? Descreva. *

Texto de resposta longa

7) De que forma você obtém informações para resolução de problemas práticos cotidianos na gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra? Descreva. *

Texto de resposta longa

8) Comunidades de prática são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse em comum. As comunidades são auto organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização, propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. Você já teve experiência com comunidades de prática? Se sim, descreva a sua experiência, incluindo a modalidade da comunidade (presencial ou virtual).

Texto de resposta longa

9) Que resultados você pretende obter com a sua participação na comunidade de prática virtual?

Texto de resposta longa

10) Sugira pautas para discussão na comunidade de prática virtual. Sugestões: *

- Glosa de nota fiscal
- Fiscalização da execução do serviço (técnica)
- Conferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias
- Outros...

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CoP-GFi

Avaliação da CoP-GFi

Prezado(a) colega,

Este questionário está vinculado à pesquisa de mestrado intitulada COMUNIDADE DE PRÁTICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COLABORATIVA E FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL: UM ESTUDO NA PRÁXIS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO IFRS.

As questões que seguem têm por objetivo avaliar a sua experiência na Comunidade de Prática de Gestores e Fiscais de Contratos Administrativos Terceirizados com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra (CoP-GFi) até o presente momento. As perguntas se dividem em dois blocos. O primeiro bloco se refere à avaliação do site da comunidade de prática <https://wiki.ifrs.edu.br/copgfi/>, e o segundo bloco se refere a sua experiência na CoP-GFi, tanto envolvendo o conteúdo e interações por meio do site (<https://wiki.ifrs.edu.br/copgfi/>), quanto nas reuniões virtuais síncronas.

O tempo estimado para resposta é de cerca de 15 minutos. Conto com você e me coloco à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,
Jonas Baronio
jbaronio41@gmail.com / jonas.baronio@ifrs.edu.br
(54) 99185-3676

E-mail *

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

Primeiro bloco: Avaliação do site da comunidade de prática

<https://wiki.ifrs.edu.br/copgfi/>

Questões sobre o site da CoP-GFi.
As questões de 1 a 7 serão avaliadas por meio de uma escala de 1 a 5.
Para cada quesito considere as seguintes equivalências: Concordo plenamente (5), Concordo (4), Indeciso (3), Discordo (2), Discordo plenamente (1).

1) A estrutura e organização do site da CoP-GFi é adequada. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

2) A interface do site da CoP-GFi é fácil de usar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

3) Os materiais de subsidio postados no site da CoP-GFi são úteis e pertinentes. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

4) Os fóruns criados no site da CoP-GFi são ferramentas adequadas para as interações assíncronas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

5) A ferramenta Wiki (possibilidade de postagens de conteúdo, materiais teóricos de subsidio e informações de forma colaborativa por todos os membros) é útil e pertinente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

6) As notificações automáticas enviadas via e-mail são úteis. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

7) As notificações automáticas enviadas via Telegram são úteis. (Caso não tenha utilizado esta ferramenta responda APENAS a questão 7.1).

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

7.1) Ferramenta de notificações do Telegram.

Não utilizei a ferramenta de notificações do Telegram.

8) Se tiveres alguma sugestão/comentário quanto à usabilidade, estrutura, os materiais disponíveis no site e os fóruns ou sugestão de outra ferramenta para interações assíncronas, registre-a abaixo.

Texto de resposta longa

Segundo bloco: Questões sobre a experiência de participação na CoP-GFi.

Responda as questões que seguem considerando a sua experiência na CoP-GFi, tanto nas interações assíncronas (site), como nas interações síncronas (reuniões virtuais).

1) A CoP-GFi contribuiu para a solução de problemas práticos cotidianos na gestão e fiscalização de contratos? Descreva. *

Texto de resposta longa

2) A CoP-GFi contribuiu para aprimorar práticas de gestão e fiscalização de contratos? Descreva. *

Texto de resposta longa

3) A CoP-GFi contribuiu para a resolução de outros problemas ou situações relacionadas a sua atividade profissional? Quais? Descreva. *

Texto de resposta longa

4) A CoP-GFi foi capaz de contribuir para o desenvolvimento da dimensão cognitiva dos participantes? Descreva. No contexto de comunidade de prática considere o desenvolvimento da dimensão cognitiva como aquele que se refere ao desenvolvimento intelectual que se dá pela aprendizagem. *

Texto de resposta longa

5) A CoP-GFi, foi capaz de contribuir para o desenvolvimento da dimensão social dos participantes? Descreva. No contexto de comunidade de prática considere o desenvolvimento da dimensão social como aquele que reflete a possibilidade de estar inserido ao grupo, ao relacionamento com colegas e construção de soluções coletivas por meio de interações. *

Texto de resposta longa

6) A CoP-GFi, foi capaz de contribuir para o desenvolvimento da dimensão ética dos participantes? Descreva. No contexto de comunidade de prática considere o desenvolvimento da dimensão ética como aquele que propicia a reflexão sobre conduta ética profissional, ao que pode e não pode, deve e não deve ser feito no agir profissional, como regras necessárias à vida em sociedade. *

Texto de resposta longa

7) A CoP-GFi, foi capaz de contribuir para o desenvolvimento da dimensão afetiva dos participantes? Descreva. No contexto de comunidade de prática considere o desenvolvimento da dimensão afetiva como aquele que reflete os sentimentos positivos desencadeados no profissional ao poder explicitar seu trabalho e perceber que pode ser útil e valorizado pelos demais. Reflete também os sentimentos de confiança em grupo. *

Texto de resposta longa

8) A CoP-GFi contribuiu para a compreensão e a solução de situações cotidianas de forma autônoma, articulando teoria e prática? Descreva. *

Texto de resposta longa

9) Assinale quais dos benefícios individuais abaixo a CoP-Gfi foi capaz de proporcionar. Pode assinalar mais de uma opção. Indique outros benefícios se necessário. *

- Ajuda com desafios.
- Acesso a especialistas.
- Confiança.
- Momentos descontraídos com colegas.
- Trabalho significativo.
- Outros...

10) Na perspectiva do IFRS, quais dos benefícios organizacionais listados abaixo a CoP-Gfi foi capaz de proporcionar? Pode assinalar mais de uma opção. Indique outros benefícios se necessário. *

- Solução de problemas.
- Economia de tempo.
- Compartilhamento de conhecimento.
- Sinergias entre unidades.
- Reutilização de recursos.
- Outros...

11) Como você avalia as reuniões síncronas (que ocorreram via Google Meet) da comunidade? Descreva. *

Texto de resposta longa

12) Você considera que a participação na CoP-GFi foi uma experiência positiva ou negativa? Por quê? *

Texto de resposta longa

13) Você pensaria em desenvolver uma comunidade de prática virtual no seu ambiente de trabalho? Por quê? Descreva. *

Texto de resposta longa

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO GUIA

Questionário de avaliação do produto educacional "Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: Um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS".

Prezado(a) colega,

Este questionário está vinculado à pesquisa intitulada COMUNIDADE DE PRÁTICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COLABORATIVA E FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL: UM ESTUDO NA PRÁXIS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO IFRS.

As questões que seguem têm por objetivo avaliar o produto educacional "Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: Um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS".

A avaliação se divide em dois blocos: "Bloco 1- Estrutura geral do guia" e "Bloco 2 - Conteúdo de cada um dos capítulos do guia".

O Bloco 1 conta com questões para a avaliação de seis eixos : 1) Estética e organização do produto educacional, 2)Capítulos do produto educacional, 3) Estilo de escrita apresentado no produto educacional, 4) Conteúdo apresentado no produto educacional, 5)Proposta metodológica para o desenvolvimento de uma comunidade de prática virtual apresentada no produto educacional e 6) Criticidade apresentada no produto educacional.

O Bloco 2 conta com questões para a avaliação eixo 4) Conteúdo apresentado no produto educacional, especificamente para cada um dos três capítulos: "Capítulo 1 - Aspectos Teóricos Gerais", "Capítulo 2 - A CoP-GFi" e "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCOP".

Orientações de como registrar as respostas:

Nas questões afirmativas, você deve marcar o nível de concordância, variando de uma resposta mais negativa para uma mais positiva: Discordo plenamente (1), Discordo (2), Indeciso (3), Concordo (4), Concordo plenamente (5).

Nas questões abertas deixe seus comentários e sugestões.

O tempo estimado para resposta é de apenas 15 minutos. Conto com você e me coloco à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,
Jonas Baronio
jbaronio41@gmail.com / jonas.baronio@ifrs.edu.br
(54) 99185-3676

E-mail *

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

BLOCO 1: Estrutura geral do guia ✕ ⋮

"Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: Um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS".

Responda as questões que seguem considerando o encadeamento entre todos os capítulos do guia.

1. A estética do guia é atrativa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

2. A organização do guia facilitou a leitura e compreensão dos temas abordados: aspectos teóricos, o que foi desenvolvido na CoP-GFi e os passos a seguir para desenvolvimento de comunidades de prática virtuais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

3. O texto do guia é de fácil compreensão. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

4. A organização visual e textual do guia promove uma leitura dinâmica com informações técnicas na mesma proporção que é didático. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

5. Registre seus comentários e sugestões sobre o guia em relação à estética e organização.

Texto de resposta longa

.....

6. Os três capítulos do guia estão interligados e coerentes, de forma que facilita o entendimento sobre comunidades de prática, os passos que foram seguidos na CoP-GFI e as orientações para implementação de uma comunidade de prática virtual. *						
	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				
7. Registre seus comentários e sugestões sobre o guia em relação ao encadeamento dos três capítulos.						
Texto de resposta longa						
8. A escrita apresenta conceitos e argumentos claros. *						
	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				
9. A estrutura do texto facilita o entendimento do assunto para o leitor, mesmo sem o conhecimento prévio de termos técnicos abordados no guia. *						
	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				
10. A escrita é atrativa e estimula a aprendizagem do leitor. *						
	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				
11. Registre seus comentários e sugestões em relação ao estilo de escrita apresentado no guia.						
Texto de resposta longa						

18. A proposta metodológica para desenvolver uma comunidade de prática virtual foi apresentada de forma clara e objetiva. *

1 2 3 4 5

Discordo plenamente Concordo plenamente

19. Registre seus comentários e sugestões sobre a proposta metodológica para a criação e condução de comunidades de prática virtuais apresentada no guia.

Texto de resposta longa

20. A proposta do guia permite compreender a relevância de conduzir uma comunidade de prática virtual orientada para a formação humana integral dos seus membros. *

1 2 3 4 5

Discordo plenamente Concordo plenamente

21. Registre seus comentários e sugestões em relação à proposta do guia de conduzir uma comunidade de prática virtual orientada para a formação humana integral dos seus membros.

Texto de resposta longa

BLOCO 2: Conteúdo de cada um dos capítulos do guia "Comunidade de Prática Virtual e Educação Profissional e Tecnológica: Um guia prático a partir da experiência da CoP-GFi no IFRS". ✕ ⋮

Responda as questões que seguem considerando somente o capítulo a que cada questão se refere.

Conteúdo do "Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais" ✕ ⋮

Descrição (opcional)

1. O conteúdo do "Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais" permite compreender conceitos gerais * de comunidade de prática e os princípios teóricos para o seu desenvolvimento.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

2. O conteúdo do "Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais" permite compreender o conceito de * formação humana integral.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

3. O conteúdo do "Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais" permite compreender os aspectos da * Educação Profissional e Tecnológica (formação humana integral e união entre teoria e prática) que podem ser trabalhados na condução de comunidades de prática.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

4. A organização do conteúdo do "Capítulo 1: Aspectos teóricos gerais" facilitou a leitura e * compreensão de conceitos teóricos sobre comunidades de prática e formação humana integral.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

5. Registre seus comentários e sugestões sobre o conteúdo do capítulo 1.

Texto de resposta longa

Conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi".

Descrição (opcional)

1. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender como a CoP-GFi foi criada. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

2. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender como a CoP-GFi foi organizada. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

3. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender como a CoP-GFi foi conduzida. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

4. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender os aspectos teóricos de comunidades de prática que foram aplicados na CoP-GFi. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

5. O conteúdo do "Capítulo 2: A CoP-GFi" permite compreender como os aspectos da Educação Profissional e Tecnológica (formação humana integral e união entre teoria e prática) foram trabalhados na CoP-GFi. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

6. Registre seus comentários e sugestões sobre o conteúdo do capítulo 2.

Texto de resposta longa

Conteúdo do "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de comunidade de prática virtual (VCoP)".

Descrição (opcional)

1. O conteúdo do "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCoP" permite compreender como podem ser as etapas para o desenvolvimento de uma VCoP. *

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

2. O conteúdo do "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCoP" permite compreender como uma VCoP pode ser criada e organizada. *

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

3. O conteúdo do "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCoP" permite compreender como uma VCoP pode ser conduzida na perspectiva da formação humana integral. *

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

4. O conteúdo do "Capítulo 3: Passos a seguir para o desenvolvimento de uma VCoP" permite que o leitor o utilize para criar e conduzir uma VCoP, alinhada às bases conceituais da EPT (na perspectiva da formação humana integral e união entre teoria e prática). *

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

5. Registre seus comentários e sugestões sobre o conteúdo do capítulo 3.

Texto de resposta longa

.....

Sugestões e percepções de forma geral sobre o guia.



Descrição (opcional)

1. Descreva suas percepções sobre o guia, considerando aspectos positivos e negativos.

Texto de resposta longa

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) para participar do projeto de pesquisa intitulado: "COMUNIDADE DE PRÁTICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COLABORATIVA E FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL: UM ESTUDO NA PRÁXIS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS)". Este projeto está vinculado ao Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica do IFRS campus Porto Alegre.

Nessa pesquisa pretendemos investigar como a aprendizagem colaborativa por meio de uma comunidade de prática virtual entre servidores do IFRS pode contribuir para aperfeiçoar a práxis e para a solução de problemas cotidianos na gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, e que seja contributiva na formação humana integral de seus membros. Ao final da pesquisa será criado um produto educacional, em formato de guia com a descrição de como construir e conduzir comunidades de práticas virtuais no ambiente de trabalho e terá como exemplo o detalhamento estrutural e relacional da comunidade de prática criada por meio dessa pesquisa.

A pesquisa será feita no IFRS, tendo como participantes servidores que atuam em gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra e demais servidores interessados a contribuir, através de interação em uma comunidade de prática virtual. Os instrumentos de coleta de dados serão três questionários aplicados aos participantes, observação participante do pesquisador na comunidade e registros textuais oriundos das interações na comunidade de prática.

=====

Fui alertado (a) que este estudo apresenta risco mínimo para mim, isto é, a participação na pesquisa poderá desencadear sentimentos e percepções durante a interação na comunidade, pois minhas práticas, ideias e modo de pensar poderão ser confrontados por outros participantes. Os sentimentos e percepções também poderão surgir ao responder os questionários de coletas de dados devido às reflexões e ao tempo e concentração necessários para elaborar

respostas. Caso isso ocorra serei encaminhado (a) para o apoio necessário de profissionais habilitados (médico e psicóloga) da Seção de atenção ao servidor (Sats), do IFRS. Além disso, diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida poderei realizar o contato imediato com um dos pesquisadores responsáveis pelo estudo que fornecerá os esclarecimentos necessários.

Foi destacado que a minha participação no estudo é de extrema importância, uma vez que poderá trazer os seguintes benefícios:

Para os participantes espera-se que, os benefícios da participação na pesquisa sejam a oportunidade de aprendizagem colaborativa e resolução de problemas práticos oriundos de suas atividades laborais, que contribuirão para o desenvolvimento pessoal e profissional deles próprios.

Para o IFRS, espera-se que os benefícios sejam o aumento da eficiência das atividades de gestão e fiscalização no IFRS, o que proporcionará economia de recursos, e menor probabilidade de responsabilização subsidiária em processos trabalhistas, além de uma melhoria na qualidade da prestação de serviços para a comunidade acadêmica e para a sociedade.

Para os trabalhadores de contratos terceirizados espera-se que os benefícios sejam a maior proteção de seus direitos trabalhistas perante às empresas contratantes. Para as empresas em que o IFRS mantém contrato também se espera que sejam beneficiadas em consequência de provável diminuição de processos trabalhistas

Espera-se ainda que sujeitos em geral sejam beneficiados com o produto educacional a ser construído por essa pesquisa, pois poderá ser utilizado para a resolução de problemáticas em ambientes de trabalho.

Estou ciente e foram assegurados os seguintes direitos:

- Da liberdade de retirar o consentimento, a qualquer momento, e que poderei deixar de participar do estudo, sem que isso me traga prejuízo de qualquer ordem;

- Da segurança de que não serei identificado (a) e que será mantido caráter confidencial das informações relacionadas a minha privacidade;

- De que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde;

- Do compromisso de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar meu interesse em continuar participando da pesquisa;

- De que não haverá nenhum tipo de despesa ou ônus financeiro, bem como não haverá nenhuma recompensa financeira relacionada com a participação nesse estudo;

- De que não está previsto nenhum tipo de procedimento invasivo, coleta de material biológico, ou experimento com seres humanos;

- De que eu não responda qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada.

Eu _____, portador do documento de identidade (NÚMERO), aceito participar da pesquisa intitulada: "COMUNIDADE DE PRÁTICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COLABORATIVA E FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL: UM ESTUDO NA PRÁXIS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO IFRS". Fui informado (a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada, bem como sobre a metodologia que será adotada, sobre os riscos e benefícios envolvidos. Recebi uma cópia deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Local, ____ de _____ de _____.

Assinatura do (a) participante

Assinatura do pesquisador

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, poderei consultar:

CEP/IFRS

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348, Centro, Bento Gonçalves, RS, CEP: 95.700-000

Telefone: (54) 3449-3340

Pesquisador (a) principal: Jonas Baronio

Telefone para contato: (54) 3449 3344 e (54) 991853676.

E-mail para contato: jbaronio41@gmail.com

ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: COMUNIDADE DE PRÁTICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COLABORATIVA E FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL: UM ESTUDO NA PRÁXIS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DO IFRS.

Pesquisador: JONAS BARONIO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 32122720.7.0000.8024

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

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.061.008

Apresentação do Projeto:

A gestão e a fiscalização de contratos administrativos são atividades necessárias para estabelecer o cumprimento de objetivos definidos nas contratações em todas as instituições públicas, e obrigatórias por determinação do artigo 67 da lei 8.666/93, contribuindo para a eficiência na prestação de serviços terceirizados e consequentemente para que as atividades finalísticas de cada órgão público sejam cumpridas em benefício da sociedade. A justificativa para este estudo está relacionada, principalmente, com a necessidade de suprir lacunas não atendidas por capacitações e manuais, no contexto da gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).

Objetivo da Pesquisa:

Investigar como a aprendizagem colaborativa por meio de uma comunidade de prática virtual entre servidores do IFRS pode contribuir para aperfeiçoar a práxis e para a solução de problemas cotidianos na gestão e fiscalização de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, e que seja contributiva na formação humana integral de seus membros.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos, encaminhamentos e benefícios previstos e bem definidos.

Endereço: Rua General Osório, 348
Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-086
UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340 **E-mail:** cepesquisa@ifrs.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**



Continuação do Parecer: 4.061.008

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa será feita no IFRS, tendo como participantes servidores que atuam em gestão e fiscalização de contratos administrativos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra e demais servidores interessados a contribuir, através de interação em uma comunidade de prática virtual.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos apresentados adequadamente.

Recomendações:

Em função da pandemia de Covid-19, este CEP solicita que todas as orientações da OMS e das autoridades de saúde municipal, estadual e federal sejam respeitadas e levadas em consideração na execução deste Projeto, especialmente quanto ao distanciamento social.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não foram observados óbices éticos.

O projeto está aprovado e, após a finalização da última etapa, conforme cronograma cadastrado na Plataforma Brasil, o pesquisador possui o prazo de 60 dias para envio do relatório final via Plataforma.

Considerações Finais a critério do CEP:

Não foram observados óbices éticos.

O projeto está aprovado e, após a finalização da última etapa, conforme cronograma cadastrado na Plataforma Brasil, o pesquisador possui o prazo de 60 dias para envio do relatório final via Plataforma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1553548.pdf	20/05/2020 18:00:38		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	20/05/2020 17:59:37	JONAS BARONIO	Aceito

Endereço: Rua General Osório, 348

Bairro: CENTRO

CEP: 95.700-086

UF: RS

Município: BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL



Continuação do Parecer: 4.061.008

Cronograma	Cronograma.pdf	20/05/2020 17:59:22	JONAS BARONIO	Aceito
Outros	AUTORIZACAOINSTITUCIONALjonas.pdf	20/05/2020 17:41:45	JONAS BARONIO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoJonasBaronioCEP.pdf	20/05/2020 01:41:50	JONAS BARONIO	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostojonasbaronio.pdf	19/05/2020 23:01:33	JONAS BARONIO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BENTO GONCALVES, 01 de Junho de 2020

Assinado por:
CINTIA MUSSI ALVIM STOCCHERO
(Coordenador(a))

Endereço: Rua General Osório, 348

Bairro: CENTRO

CEP: 95.700-086

UF: RS

Município: BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br