

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**A Inovação de Processos na Gestão de Contratos em
uma Instituição Educacional**

Roseli Oliveira Damiani Barreto

**São Paulo
2023**

Roseli Oliveira Damiani Barreto

**A Inovação de Processos na Gestão de Contratos em uma
Instituição Educacional**

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, como requisito para obtenção ao Título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof. Dr. Alberto de Medeiros Junior

**São Paulo
2023**

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B273i	<p>Barreto, Roseli Oliveira Damiani.</p> <p>A Inovação de processos na gestão de contratos em uma Instituição Educacional. : [recurso eletrônico] / Roseli Oliveira Damiani Barreto. 2 KB ; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.</p> <p>Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Alberto De Medeiros Junior. Referências Bibliográficas: f. 54-55.</p> <p>1. Inovação Em Processos. 2. Vantagem Competitiva. 3. Gestão De Contratos. I. De Medeiros Junior, Alberto, <i>orientador(a)</i>. II. Título.</p>
-------	---

Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: Roseli Oliveira Damiani Barreto

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Desenvolvimento e Negócios

Título do Trabalho: A Inovação de Processos na Gestão de Contratos em uma Instituição Educacional.

O presente trabalho foi realizado com o apoio de ¹:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria:
- Outro:

¹ **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.

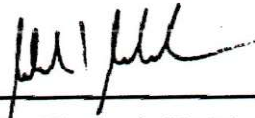
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO

A INOVAÇÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO DE CONTRATOS EM
UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da Universi-
dade Presbiteriana Mackenzie, como requisito
à obtenção de título de Mestre em Administra-
ção do Desenvolvimento de Negócios.

Aprovada em 06 de fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Jr.
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Jabra Haber
Universidade Federal do ABC

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Marco Tullio de Castro Vasconcelos**

**Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Professor Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Cláudio Parisi**

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração do
Desenvolvimento de Negócios
Professor Dr. Alexandre Cappelozza**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, nosso criador, por suas misericórdias que se renovam a cada manhã, me concedendo oportunidade de capacitação e sustento ao longo do todo o percurso desta jornada, para glória de Seu nome.

Agradeço especialmente ao meu esposo e filhos por terem me incentivado e apoiado em todos os momentos, com todo amor e dedicação, presentes no período de elaboração deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alberto de Medeiros Junior, não poderia deixar de agradecer por seus ensinamentos, dedicação e parceria, sempre pronto a propor ideias e por seus valiosos questionamentos, me levando a reflexões profundas, assim como seus constantes alertas para manter o foco e objetividade, que contribuíram para o resultado que se apresenta no relato a seguir.

Agradeço aos professores do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios que, pacientemente e com esmero, cumpriram os objetivos propostos pelo curso para a formação e desenvolvimento de profissionais, de maneira a agregar valor diferenciado às suas carreias e a todos os meus colegas de turma do mestrado, cujas trocas de experiências foram tão interessantes e enriquecedoras e que também refletiram no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao meu gestor e aos meus colegas de trabalho, cuja convivência, incentivo e troca de experiências diária me fazem afirmar que este trabalho é nosso, e não apenas uma contribuição individual.

E, finalmente, agradeço ao próprio Instituto Presbiteriano Mackenzie, instituição à qual tenho orgulho de servir e cuja bolsa de estudo no mestrado me possibilitou a oportunidade de aperfeiçoar minhas capacidades. Espero continuar retribuindo esta confiança, honrando a Deus, sempre por meio do meu trabalho.

RESUMO

Assunto: esse texto descreve a ação intervencionista para a solução do problema de melhorar constantemente o processo de elaboração, análise, execução e gestão de contratos celebrados pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie e suas mantidas, por meio de uma plataforma digital, por conseguinte oferecer maior segurança jurídica nas transações realizados no departamento da Consultoria Jurídica – COJUR.

Aplicação: como solução, foi proposta a adoção de um módulo de Gestão de Contratos a partir da revisão das atividades existentes, possibilitando a criação de processos, métodos, fluxos de trabalhos, modelos de contratos, condução de melhores práticas de mercado, redução de custos, redução de riscos, base única de dados, permitindo garantir uma solução adequada e flexível às especificidades da Instituição.

Inovação: o modelo proposto apresenta inovação de gestão em processos por meio da tecnologia aplicada, visando obter as melhores práticas do mercado, quanto à elaboração, análise, execução e gestão de contratos. Espera-se que, com essa solução, a Instituição consiga aprimorar constantemente seu processo de gestão de contratos, ampliando sua vantagem competitiva.

Impacto: possibilitou maior visibilidade do departamento da consultoria jurídica, sendo reconhecida pela Instituição, como uma área de apoio estratégico, uma vez que atua de forma a manter sempre um diligente e preventivo aconselhamento jurídico e orientação dos direitos e interesses da instituição, por meio da elaboração, análise, execução e gestão de contratos firmados pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie e suas mantidas. Ainda neste sentido, o impacto para a Instituição reside na possibilidade de replicação da solução, não só para as unidades acadêmicas e administrativas, como também para as unidades de saúde da Instituição.

Complexidade: a complexidade deu-se decorrente da diversidade de *stakeholders* envolvidos no processo decisório; resistência a mudanças no ambiente organizacional; grande número de áreas internas envolvidas no processo; sendo que elas são subordinadas às gestões distintas (Mantenedora e Mantidas) dificultando assim ações e processos como de sensibilização e engajamento no desenvolvimento do projeto, impactando diretamente a performance do projeto.

Método e procedimentos: a metodologia adotada na solução de um problema foi baseada na *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*, de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). Valeu-se, ainda, da técnica de coleta de dados e utilizou-se também o método qualitativo com a aplicação de entrevista aos envolvidos no processo.

Palavras chaves: Inovação em processos, vantagem competitiva, gestão de contratos e segurança jurídica.

ABSTRACT

Topic: This text describes the interventionist action to solve the problem of constantly improving the process of elaboration, analysis, execution and management of contracts signed by Mackenzie Presbyterian Institute and its partners, through a digital platform, therefore offering greater legal security in transactions carried out in the Legal Consultancy department – COJUR.

Application: as a solution, the adoption of a contract management module was proposed, based on the review of existing activities, enabling the creation of processes, methods, *workflows*, contract models, conducting best market practices, reducing costs, risk reduction, centralized database, allowing to guarantee an adequate and flexible solution to the specificities of the Institution.

Innovation: the proposed model presents management innovation in processes through applied technology, aiming to obtain the best practices in the market, regarding the elaboration, analysis, execution, and management of contracts. It is expected that, with this solution, the Institution will be able to constantly improve its contract management process, expanding its competitive advantage.

Impact: greater visibility of the legal consultancy department, being recognized by the Institution as an area of strategic support, as it acts in such a way as to always maintain a diligent and preventive legal advice and guidance of the Institution's rights and interests, through the elaboration, analysis, execution, and management of contracts entered by Mackenzie Presbyterian Institution and maintained. Also in this sense, the impact for the Institution lies in the possibility of replicating the solution, not only for academic and administrative units, but also for the Institution's health units.

Complexity: the complexity was due to the diversity of stakeholders involved in the decision-making process; resistance to changes in the organizational environment; large number of internal areas involved in the process; since they are subordinated to the different managements (Maintainer and Maintained) thus making actions and processes such as awareness raising and engagement in the development of the project difficult, directly impacting the project's performance.

Method and Procedures: The methodology adopted in solving a problem was based on the Methodology for practical and applied work, by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017). The data collection technique was also used, and the qualitative method was also used with the application of interviews to those involved in the process.

Keywords: Innovation in processes, competitive advantage, contract management and legal certainty.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Governança – IPM	15
Figura 2 - Mapa do Ensino Superior – Dados Brasil.....	16
Figura 3 - Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil.....	17
Figura 4 - Matrículas em cursos presenciais	17
Figura 5 - Matrículas em cursos EaD	18
Figura 6 - Matrículas x Porte da Instituição	18
Figura 7 - Contratos elaborados pela Consultoria Jurídica 2014 a 2018.....	19
Figura 8 - Organograma da Consultoria Jurídica do IPM – 2022	21
Figura 9 - Mapeamento das etapas de elaboração de Contratos – 2014 a 2018.....	24
Figura 10 - Síntese das respostas das entrevistas	26
Figura 11 - Vantagens da contratação do Módulo de Contratos - Legal One	31
Figura 12 - Fluxo de implantação do Módulo de Contratos - Legal One.....	32
Figura 13 - Diagrama de workflow para implantação do Sistema Legal One	33
Figura 14 - Contratos cadastrados na plataforma Sistema Legal One – Ano 2019.....	34
Figura 15 - Diagrama de workflow fase do Compliance do Sistema Legal One	37
Figura 16 - Contratos cadastrados por tipo – meses 06.2019 a 09. 2019.....	38
Figura 17 - Diagrama de workflow descentralização dos contratos Padrão Mackenzie.....	39
Figura 18 – Fluxo de Dados Pessoais.....	41
Figura 19 - Partes envolvidas em um tratamento de dados	42
Figura 20 - Diagrama de workflow - Análise DPO.....	43
Figura 21 - Organograma Hospital Evangélico Mackenzie	44
Figura 22 - Diagrama de workflow – HUEM.	45
Figura 23 - Contratos elaborados por ano	49
Figura 24 - Contratos Padrão x Geral.....	50
Figura 25 - Contratos IPM / UPM.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das Inovações	12
Tabela 2 - Qualificação dos entrevistados – Consultoria Jurídica do IPM.....	25
Tabela 3 - Síntese das dificuldades enfrentadas pelo setor da Consultoria jurídica do IPM...	27
Tabela 4 – Recursos e Capacidades.....	28
Tabela 5 – Tabela de Análise de Risco.....	29
Tabela 6 – Tabela de Mitigação de Risco.....	29
Tabela 7 – Detalhamento do fluxo inicial - Sistema Legal One.....	33
Tabela 8 – Tabela de demandas e demandantes geradores de necessidade.....	35
Tabela 9 - Contratos cadastrados por tipo – meses 06.2019 a 09. 2019.....	38
Tabela 10 – Detalhamento do fluxo para Contratos Padrão - Sistema Legal One	40
Tabela 11 – Detalhamento do fluxo para Contratos - HUEM.....	45
Tabela 12 – Contratos por unidade de negócios.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA	10
2.1 O serviço e a organização.....	13
2.2 O mercado	15
2.3 Antecedentes do Problema	19
2.4 Caracterização inicial do problema	20
2.5 Questões Político-Estratégicas	22
3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	23
3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico.....	23
3.1.1. Coleta de dados	23
3.1.2 Roteiro de entrevista junto aos colaboradores da Consultoria Jurídica do IPM.....	24
3.2 Apresentação dos resultados	26
3.3 Problema definido	27
3.4 Objetivo.....	27
3.5 Fontes de Recursos Financeiros	27
3.6 Análise dos Riscos	28
4 PROCEDIMENTOS ADOTADOS	30
4.1 Escopo de Implantação.....	32
5 PLANO DE AÇÕES - MELHORIAS IMPLEMENTADAS NO PROCESSO AUTOMATIZADO	35
5.1. Adequação para Atendimento das Normas de <i>Compliance</i>	36
5.2. Descentralização de Contratos – “Padrão Mackenzie”	37
5.3. Adequação para atendimento da nova Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais LGPD	40
5.4. Implantação do Módulo de Gestão de Contratos na Unidade do Hospital Universitário Evangélico Mackenzie - HUEM	44
6 INTERVENÇÃO	46
6.1 Evolução do processo.....	46
6.2 Estratégias de Mudanças	46
7 CONTRIBUIÇÕES	49
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – PLANILHA DE CONTROLE DE CONTRATOS COJUR – 2018	56
APÊNDICE B – CADASTRO DE ÁREAS SOLICITANTES – GESTÃO DE CONTRATOS 2018	57
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS COLABORADORES DA CONSULTORIA JURÍDICA	58
APÊNDICE D – RESPOSTAS DA PESQUISA DE GESTÃO DE CONTRATOS	59
APÊNDICE E – CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS DA PESQUISA	60

1 INTRODUÇÃO

A adoção de práticas de inovação e sua gestão tem se tornado crescente em organizações que desejam destaque e buscam por uma vantagem competitiva e sustentada, em meio a um cenário cada vez mais competitivo e complexo.

Segundo Proença, Lacerda, Antunes, Távora e Salerno (2015, p.42), “Inovar é a principal opção estratégica para alavancar a competitividade das empresas e, por meio delas, promover o desenvolvimento econômico. É com a inovação que a empresa adquire forças para competir e para se inserir em novos mercados”.

Ainda neste sentido, segundo o Manual de Oslo (2007, p. 59):

As inovações de processo incluem métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e a provisão de serviços. Elas podem envolver mudanças substanciais nos equipamentos e nos *softwares* utilizados em empresas orientadas para serviços ou nos procedimentos e nas técnicas que são empregados para os serviços de distribuição.

Este trabalho aborda a Gestão da Inovação em Processos, apresentando soluções inovadoras, como formas de melhorias para atender à demanda interna do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM), cuidando da utilização e criação de métodos, fluxos e do desenvolvimento de novos processos, dirigidos à eficiência na gestão de instrumentos contratuais, pela implantação de uma ferramenta para solução de um problema apresentado no departamento de Consultoria Jurídica, a fim de otimizar o processo de solicitação, elaboração, análise, execução e gestão de contratos celebrados pela Instituição e suas entidades mantidas, objetivando maior segurança jurídica, racionalidade nos processos envolvidos e análises estratégicas para tomadas de decisões da Instituição.

A metodologia utilizada nesta pesquisa intervencionista é a de solução de problemas conforme proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), com a finalidade de se encontrar uma solução para as causas do problema identificado no departamento de Consultoria Jurídica.

Após o entendimento e definição do problema e do diagnóstico realizado, com a investigação e a devida validação, o objetivo é propor uma solução que seja de aplicação no modelo atual de gestão de contratos do IPM com vistas à eliminação dos problemas que prejudicam a eficiência do departamento jurídico.

2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

O ambiente de negócios vem evoluindo de forma acelerada, sendo necessárias novas ideias, novos parâmetros, novos paradigmas. Tais mudanças e transformações ocorrem nas dimensões: política, sociais, econômicas, tecnológicas, culturais entre outras. As mudanças em curso não são somente mais rápidas, mais complexas, mais turbulentas e imprevisíveis; elas são descontínuas (Meneghelli, 2011). As pequenas mudanças podem, de fato, fazer as maiores diferenças, mesmo que passem despercebidas no momento.

Os impactos causados pelo processo de mudanças nas organizações, podem ser superficiais ou profundos, dependendo do planejamento e estratégias adotados. Planejadas ou não, as mudanças impactam sobre as atividades rotineiras, os processos de trabalho e as estratégias adotadas que estão diretamente ligadas ao desempenho da organização.

Para Lima (2003, p. 25), a

[...] mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência e/ou sustentabilidade organizacional.

A transformação da cultura organizacional tem se mostrado um grande desafio frente à necessidade de mudança em função dos seus objetivos, alinhados ao planejamento estratégico, introduzindo novos paradigmas e comportamentos na organização, visando obter vantagem competitiva. É necessário estar alinhado com o que ocorre no mercado, com os clientes, com os produtos e com o mundo, o que ajuda na captação de dados, que será transformado em informação e conhecimento. Há uma necessidade de esforço de renovação e ajuste rápido.

Segundo Oliveira (1988, p 77):

[...] a vantagem competitiva de uma empresa pode resultar do ambiente onde ela opera, quando, entre outros aspectos, ela não tem concorrentes muito fortes; não tem problema de suprimentos de recursos financeiros, humanos e materiais, bem como dos aspectos de equipamentos e instalações: tem acesso a tecnologias inovadoras e tem boa imagem institucional.

Para tornar-se mais competitiva no mercado, toda organização busca aumentar sua eficácia e eficiência, procurando utilizar da melhor maneira possível, todos os seus recursos (competências, processos, informações, tecnologia e conhecimentos) que domina em uma ou mais áreas. Segundo a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), tanto recursos quanto capacidades são a base para uma empresa alcançar vantagem competitiva (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2003). Os recursos são classificados em tangíveis e intangíveis. Recursos tangíveis referem-se aos recursos físicos de longo prazo, passíveis de mensuração de valores, adquiridos

com a intenção de realizar operações que beneficiem economicamente e/ou mantenham a atividade da empresa (móveis, imóveis, veículos, maquinários, equipamentos, dinheiro, estoque, entre outros, que integram o patrimônio da empresa). Intangíveis são aqueles que não possuem uma forma física e que de igual modo, são essenciais para a manutenção da empresa, além de agregar valor ao negócio (licenças, recursos humanos, *software*, clientes, patentes, marcas, direitos autorais, tecnologia, *know-how*). Entende-se por capacidades os agrupamentos e/ou combinações de recursos tangíveis e intangíveis.

Segundo Hitt et al. (2003, p.23), “este modelo pressupõe que toda organização seja um conjunto de recursos e capacidades únicos, que possam gerar a base para a sua estratégia e que seja a principal fonte de seus retornos”.

Os recursos e capacidades são a base para formular uma estratégia que deverá ser formulada frente ao uso das competências essenciais (recursos e as capacidades integrados), em relação às oportunidades percebidas no ambiente externo.

Com relação às capacidades, as fundamentais são: tecnológica e a transacional. Segundo Jonker, (2006), capacidade tecnológica é resultado de processos de aprendizagem, uso intensivo de conhecimento, mobilizando recursos científicos e tecnológicos que possibilitem a criação de produtos inovadores; já a capacidade transacional, segundo Gamarra e Zawislak (2011), é a capacidade de qualquer firma em reduzir seus custos de marketing, terceirização e barganha ou, em outras palavras, de reduzir os seus custos de transação.

Segundo Patel e Pavitt (1997), dentre as múltiplas capacidades, a tecnológica é uma das essenciais, pois permite a criação de novos conceitos, processos e soluções úteis para o cliente, possibilitando a permanência da firma ao longo do tempo. Adicionalmente às capacidades fundamentais existem outras igualmente importantes, como capacidade de Operações, de Gestão e de Inovação.

Quando combinadas as capacidades tecnológica e transacional, essa relação mostra-se de forma positiva no desempenho da empresa (volume de vendas; desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos). A vantagem está em oferecer produtos que resolvam um problema ou enderecem uma oportunidade dos consumidores e alavanquem o poder de consumo no mercado (Gamarra, et al., 2013)

Para Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p. 5) as:

[...] pesquisas em administração confirmam que as empresas inovadoras – aquelas que são capazes de inovar para melhorar seus processos ou para diferenciar seus produtos e serviços – superam seus concorrentes em termos de fatia de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização de mercado [...] a inovação pode aumentar a

competitividade, mas exige um conjunto de habilidades e de conhecimentos gerenciais diferentes daquele comumente utilizado na gestão comercial.

Segundo Bachmann e Destefani (2011, p. 99): “Processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor”.

A abordagem da inovação é ampla e pode estar ligada a produtos, serviços, aspectos tecnológicos, processos operacionais, modelos e métodos de gestão, pequenas melhorias, adaptações e ajustes. As quatro categorias abrangentes da Inovação são: Inovação por Produtos e Serviços (mudanças nos serviços ou produtos); Inovação de Processos (mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues); Inovação de Negócios (mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos) e Inovação de Gestão (mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz).

Tabela 1 - Classificação das Inovações

Inovação	Descrição
Produtos e Serviços	Desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos, fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes
Processos	Desenvolvimentos de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para prestação de serviços.
Negócios	Desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável.
Gestão	Desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança.

Fonte: Adaptado de Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas (2003)

Segundo o Manual de Oslo (2007, p. 58):

Inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.

A inovação pode gerar diferentes níveis de transformação: desde mudanças incrementais (pequenas mudanças que resultam em melhorias) até transformações disruptivas ou radicais - que podem mudar fundamentalmente o modelo de negócio da organização.

Ressalte-se a importância da adoção de uma estratégia de inovação que consiste na organização de recursos, processos e pessoas a favor de ações de inovações que viabilizam e estratégia e visão da empresa, de forma adequada à suas especificidades.

Pode-se destacar entre os benefícios da inovação por processos: redução de tempo na execução de um ou mais processos, com a identificação de tarefas desnecessárias que podem

ser otimizadas ou até mesmo eliminadas; redução dos custos empregados em um determinado processo, quando empregadas soluções como robotização, integrações sistêmicas, terceirizações ou mesmo eliminação de tarefas sem valor agregado; melhoria da qualidade do produto ou serviço ofertado; redução de custos de produção ou de distribuição; melhoria nas condições de trabalho; maior segurança das informações; aumento de competitividade, entre outros.

Para o Manual de Oslo (2007, p. 30):

A inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva (ou simplesmente a manutenção da competitividade) por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos (por exemplo, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando novos mercados ou grupos de consumidores), ou de sua curva de custos (por exemplo, reduzindo custos unitários de produção, compras, distribuição ou transação), ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa (por exemplo, aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos).

Na presente pesquisa intervencionista, o assunto abordado é a inovação de gestão de processos em que será demonstrada a importância de se inovar pela implantação de uma ferramenta para solução de um problema apresentado no departamento da Consultoria Jurídica, a fim de otimizar o processo de elaboração, execução e Gestão de Contratos.

2.1 O serviço e a organização

O Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) é uma associação civil filantrópica, confessional com finalidade educacional, social, assistencial e de saúde, sem fins lucrativos e econômicos, que tem como associada vitalícia a Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB).

Segundo o Relatório Anual Institucional e de Sustentabilidade do IPM (2020, p.18)

Enquanto instituição educacional privada, aberta a todos, independentemente de crença e características individuais e sociais, ao longo de seus 150 anos de existência, o Mackenzie contribuiu significativamente para o desenvolvimento científico e acadêmico nacional, com várias inovações pedagógicas. Por esse pioneirismo, é reconhecido como uma das instituições mais renomadas de ensino e pesquisa no Brasil.

Atuando em território Nacional, o IPM mantém um Complexo Educacional e de Saúde que compõe desde a Educação Infantil até a Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) e Pesquisa. É formado pelos Colégios Presbiterianos Mackenzie, com unidades nas cidades de São Paulo, Barueri, Brasília e Palmas; pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), com unidades em São Paulo (*campus* Higienópolis), Barueri (*campus* Alphaville), Brasília, Campinas, Curitiba e Rio de Janeiro, além de cursos de Educação à Distância (EaD), com diversos polos distribuídos pelo Brasil e na área da saúde possui dois hospitais sediados em Curitiba e Dourados, uma faculdade de medicina (em Curitiba) e uma escola técnica de enfermagem (em

Dourados). Conta ainda com a Escola Presbiteriana AEJA Mackenzie que é destinada aos alunos que não tiveram acesso ou não concluíram, na faixa etária usual, os níveis do Ensino Fundamental ao Médio. O curso é gratuito, oferece formação integral e garante ao educando uma base cultural indispensável ao exercício da cidadania.

Fundado em 1870, por missionários americanos, com vistas à formação integral de seus estudantes, o IPM prepara seus alunos para uma atuação participativa e diferenciada no mercado de trabalho, voltado para a prática da cidadania, além de estimular a solidariedade, desde a educação básica, até a pós-graduação, mestrado e doutorado. Busca formar cidadãos com capacidade de discernimento, com critérios e condições para fazer a leitura do mundo em que vivem, a partir de valores e princípios eternos descritos em sua Confessionalidade, Missão e Visão que regem todas as ações da Instituição, de acordo com o Relatório Anual Institucional e de Sustentabilidade do IPM (2020, p.17), transcritos a seguir:

Confessionalidade - Cremos no Deus Triúno – Pai, Filho e Espírito Santo – referência de toda a realidade, cujo Reino se manifesta em todas as áreas do conhecimento e da existência humana, como ensinado na Bíblia Sagrada.

Missão - Educar e cuidar do ser humano, criado à imagem de Deus, para o exercício pleno da cidadania, em ambiente de fé cristã reformada.

Visão – Ser reconhecida pela sociedade como Instituição Confessional presbiteriana e filantrópica, que se dedica às ciências divinas e humanas, comprometida com a responsabilidade socioambiental, em busca contínua da excelência acadêmica, do cuidado e de gestão.

O Mackenzie conta em 2022 com mais de cem mil estudantes, somando-se todas as unidades e emprega cerca de sete mil funcionários entre professores, auxiliares, administrativos, funcionários da saúde – que atuam nas diversas áreas, conforme a Estrutura de Governança do IPM, apresentada na figura 1.

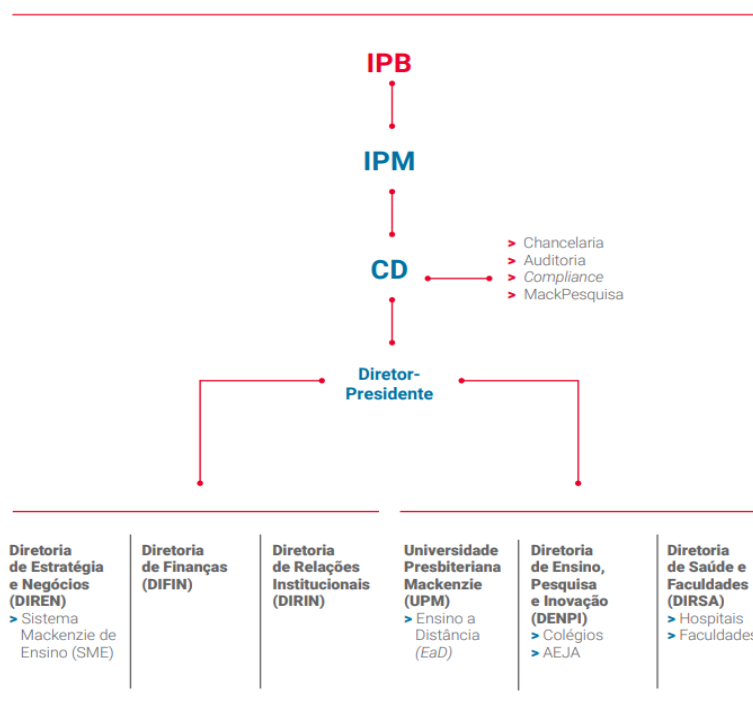


Figura 1 - Estrutura de Governança – IPM

Fonte: Relatório Anual Institucional e de Sustentabilidade do IPM - 2021

2.2 O mercado

O levantamento sobre o mercado e concorrência é baseado no Mapa do Ensino Superior no Brasil 2020, do SEMESP – Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior – que traz um panorama completo, por meio de dados brutos fornecidos pelo censo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - sobre a situação da educação superior no Brasil com destaque para importantes dados referentes a 2019, período mais recente disponível.

A educação tem se mostrado como um dos principais pilares de sustentação nacional. Educação de qualidade é um elemento essencial para o progresso de uma nação, onde o índice de escolaridade de uma nação reflete não só no aumento de renda individual, como também na qualidade de vida, saúde e economia de um país, no seu potencial tecnológico e de pesquisa e nos assuntos mais variados.

O Brasil é um país com muitas diferenças, quando o assunto “educação” é abordado, dadas as particularidades apresentadas em suas cinco regiões e 27 unidades federativas (SEMESP, 2019).

As Instituições de Ensino Superior (IES) são bem peculiares em relação a outras organizações. A estrutura de seu negócio, as regulamentações pertinentes e os órgãos públicos responsáveis pelo seu funcionamento acabam por diferenciá-las por completo de outras organizações

A década de 1990 foi um marco para o Ensino Superior Brasileiro, pois, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB; Lei nº. 9.394/96), assistiu-se a uma expressiva reformulação do contexto universitário, a qual promoveu a ampliação do acesso ao ensino superior, aumentando a concorrência em um mercado até então adormecido e carente de oportunidades.

De acordo com o censo da educação superior, disponibilizado pelo INEP, tendo como base o período mais recente disponível, 2019, antes do início da Covid-19 (doença respiratória aguda causada pelo vírus SARS-CoV-2 resultando em uma pandemia que atingiu todo o mundo), mudando o cenário da educação mundial, é possível ter uma visão panorâmica do quadro do ensino superior do país, pelos mapeamentos onde se constatou 8.6 milhões de matrículas registradas em 2019 com concentração de matrículas na região sudeste.

Diante dos fatos apresentados, que mudou o cenário da educação mundial, é possível ter uma visão panorâmica do quadro do ensino superior do Brasil, por mapeamentos onde constataram-se 8,6 milhões de matrículas registradas em 2019 com concentração de matrículas na região Sudeste (Figura 2).

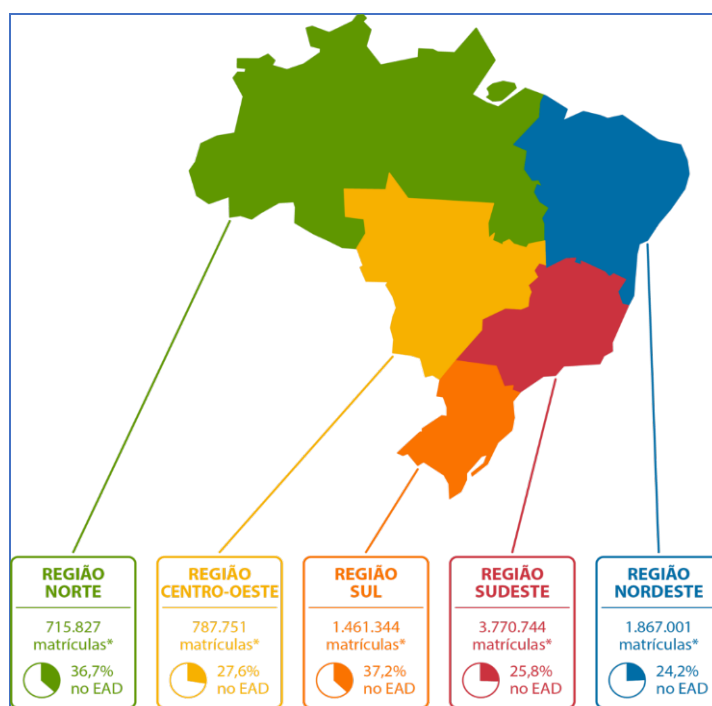


Figura 2 - Mapa do Ensino Superior – Dados Brasil

Fonte: <https://www.semesp.org.br>

A rede privada de ensino representa 88,4% do total das IES no País, tendo crescido 3,6% em relação ao ano de 2018, sendo que em 2019 teve um aumento ainda menor, de 2,8% (figura 3).



Figura 3 - Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil

Fonte: <https://www.semesp.org.br>

Desde 2016, as matrículas dos cursos presenciais têm registrado queda, sendo apurado em 2018 uma queda de 3,8%. Mesmo diante desta evidência, a rede privada é que mantém o maior número de alunos matriculados nos cursos presenciais (68,8%), demonstrado na figura 4.

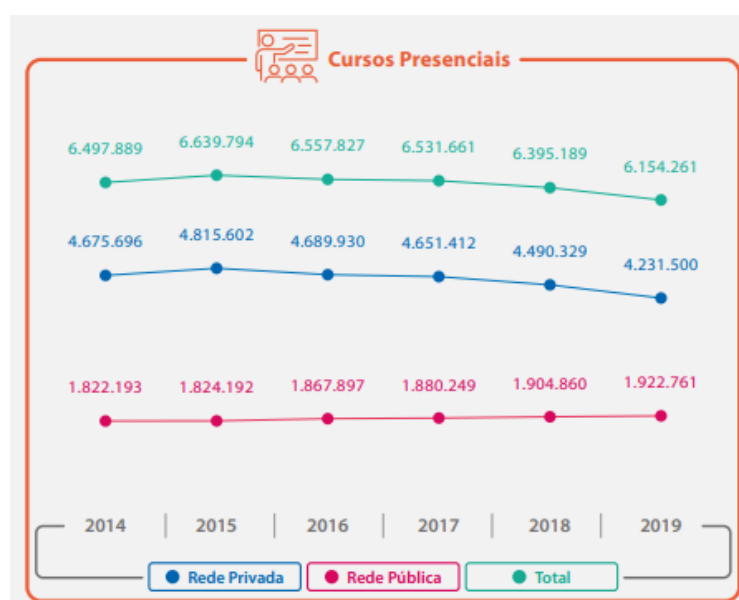


Figura 4 - Matrículas em cursos presenciais

Fonte: <https://www.semesp.org.br>

Em relação às matrículas no EAD, constatou-se um crescimento contínuo nos últimos anos, tendo sido observado que em 2019, a concentração de matrículas EAD na rede privada chegou a 93,6%, demonstrado na figura 5.

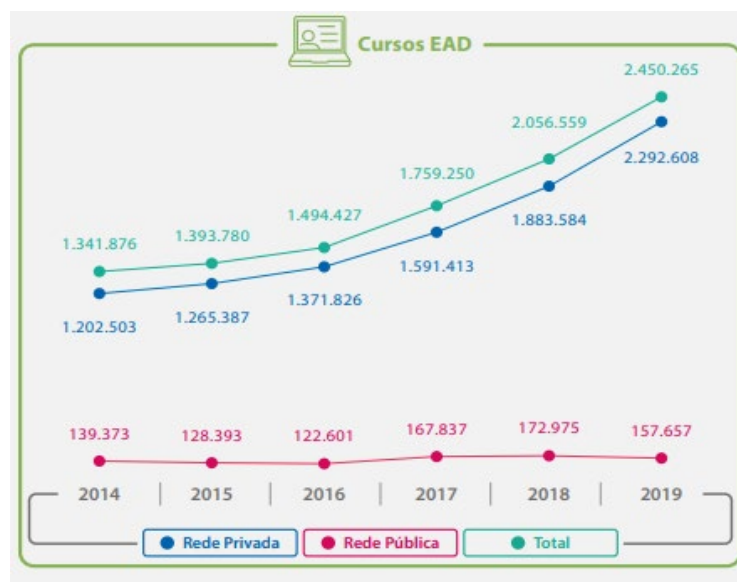


Figura 5 - Matrículas em cursos EaD

Fonte: <https://www.semesp.org.br>

Na figura 6, nota que ao longo dos últimos dez anos, houve um aumento de 1,8 ponto percentual no número de IES de grande porte, com 10,3 pontos percentuais no número de matrículas, sendo que no mesmo período, o número de IES de pequeno porte caiu 4,7 pontos percentuais, com uma diminuição de 6,0 pontos percentuais na participação delas em relação ao total de matrículas. Os dados apontam um crescimento da concentração nas mãos das IES de grande porte.

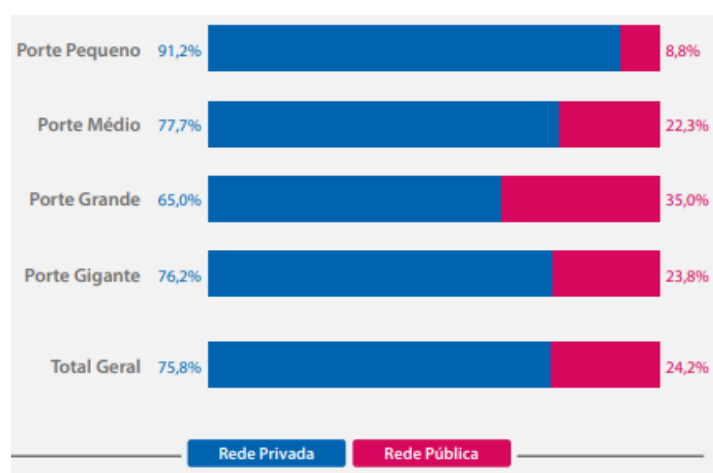


Figura 6 - Matrículas x Porte da Instituição

Fonte: <https://www.semesp.org.br>

Por fim, cabe destacar que o Brasil com um PIB de aproximadamente 7,4 trilhões e uma população estimada em 212 milhões de habitantes (dados do IBGE para 2020), possuía em 2019 a 84ª posição no *ranking* mundial em relação ao IDH, 0,765, um reflexo dos contrastes econômicos e sociais existentes no País, com concentração de matrículas nos estados mais desenvolvidos como São Paulo e Minas Gerais, em instituições de ensino privado, em cursos presenciais.

2.3 Antecedentes do Problema

Diante do expressivo volume de contratos confeccionados, o Mackenzie ainda não dispunha até 2018 de nenhuma ferramenta que assegurasse uma gestão efetiva de todos esses contratos, assim como o seu respectivo armazenamento, num banco de dados único, seguro, acessível a todos os interessados, já que, o arquivamento dos contratos, era realizado, ora pelo departamento jurídico, ora pelo departamento interno interessado, sem nenhum processo automatizado para melhor administração das demandas (figura 7).

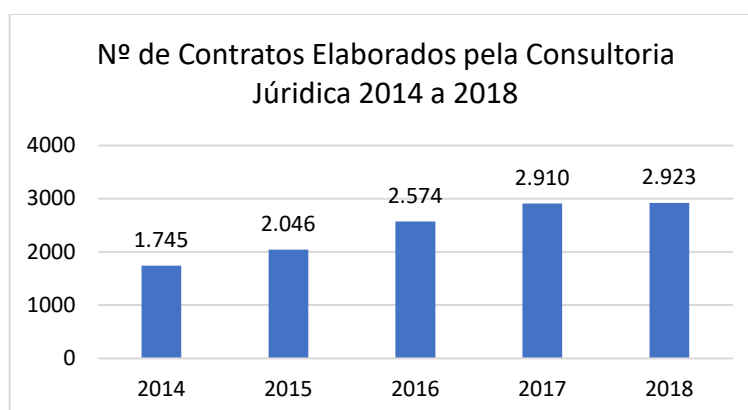


Figura 7 - Contratos elaborados pela Consultoria Jurídica 2014 a 2018

Fonte: Elaborado pela autora

Os Contratos de Prestação de Serviços Educacionais, adotados pelo IPM, tanto em suas unidades de Educação Básica como nas unidades do Ensino Superior, são contratos firmados por adesão, elaborados de forma unilateral pela instituição, disponibilizados em plataforma própria, a partir de um modelo previamente elaborado pela consultoria jurídica, para aceite eletrônico do aluno, no ato da matrícula na instituição.

Segundo Lycarião (2014, p 231),

O contrato de adesão é aquele que pode ser livremente estipulado pelas partes ao qual uma dessas partes, a aderente, simplesmente adere, sem ter qualquer possibilidade de intervenção no que tange a estipulação das cláusulas contratuais apresentadas pela proponente.

Tais contratos, quando efetivamente firmados entre as partes, deverão ser armazenados em base própria do Mackenzie, ficando disponíveis na nova ferramenta, apenas os modelos elaborados como matriz para adesão dos alunos.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2001), a inovação por processos possui papel estratégico nas organizações, como importante fonte de vantagens competitivas, seja pela capacidade de desenvolver algo que os concorrentes não conseguem ou de fazê-lo de forma excelente.

As ferramentas de gestão mais adequadas para as inovações em processos, segundo a Fundación Cotec (1999), são:

- **Gestão de mudanças** – prove maneira estruturada de lidar com quaisquer mudanças na organização, que compreendam melhorias incrementais, tanto para a promoção de produtos e/ou processos, quanto para a redução de custos, aumento de produtividade entre outras.
- **Melhoria contínua** – destaca a importância de identificar e buscar qualquer oportunidade de melhoria proposta pelos empregados;
- **Operação ajustada** – analisa as atividades ligadas aos processos internos ou externos à empresa, identificando e eliminando desperdícios e atividades que não agreguem valor.

Nesse sentido, a falta de fluxo de trabalho bem definido e procedimentos estabelecidos para otimizar o processo de elaboração, análise, execução e gestão de contratos, prejudica a operação do departamento jurídico, gerando lentidão no tramite de envio das informações, análise e efetiva assinatura dos contratos celebrados pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie e suas entidades mantidas

2.4 Caracterização inicial do problema

A elaboração e análise de instrumentos jurídicos são de grande importância para o desenvolvimento e manutenção dos negócios do IPM, bem como oferece segurança jurídica nas suas operações. Porém, o departamento da Consultoria Jurídica tem enfrentado grande dificuldade quando da elaboração destes instrumentos, devido ao elevado número de solicitações, contando com procedimentos e fluxos não automatizados, afetando a agilidade das entregas das demandas solicitadas.

O time de profissionais do departamento jurídico é composto por um consultor jurídico, um assessor especial, três advogados especialistas, cinco advogados, uma encarregada DPO (proteção de dados) e três analistas de suporte administrativo, conforme organograma demonstrado na figura 8, contendo a formação das equipes e as respectivas áreas de atuação.

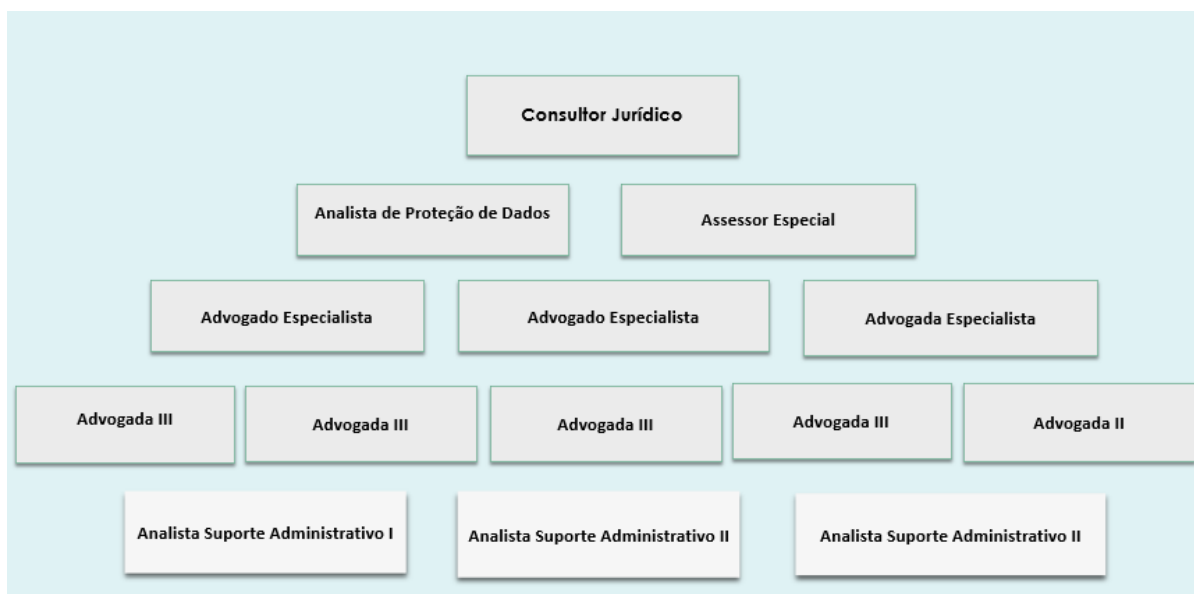


Figura 8 - Organograma da Consultoria Jurídica do IPM – 2022

Fonte: Elaborado pela autora

Como as demandas recebidas pelo departamento da Consultoria Jurídica não passam por um fluxo bem definido, elas surgem de diversas frentes e por diferentes tipos de entradas (diferentes áreas de origem), conseqüentemente, o tratamento e a saída dessas demandas também são ineficientes e morosos.

Perante o cenário descrito, houve em 2017 a necessidade de se ponderar sobre a possibilidade de utilização de algum recurso que pudesse oferecer ao Mackenzie mais segurança jurídica e racionalidade em todo o processo de solicitação, análise, confecção dos contratos, com automatização do fluxo de trabalho, gerenciamento efetivo das demandas, possibilitando assim análises mais estratégicas, consultivas e preventivas de médio e longo prazo, evitando-se assim:

- falta de processos definidos na solicitação, análise e elaboração dos Contratos;
- elevados custos com impressões e infraestrutura;
- as chances de perdas de datas críticas dos Contratos existentes (renovações, denúncias e prazos de avisos prévios);
- custos financeiros com possíveis descumprimentos contratuais ocasionados por gerenciamento ineficiente;
- alto tempo necessário à elaboração de um contrato;
- falta de autonomia dos departamentos internos, para solicitar seus contratos ao setor jurídico;
- falta de uma gestão transparente, sem fluxos com automatização de tarefas e responsáveis claramente definidos;

- ausência de base de dados confiável, onde o histórico de cada contrato fique devidamente registrado e disponível a todos os interessados, mantendo versões de diferentes revisões e documentos para posterior consulta e
- ausência de subsídios para geração de relatórios gerenciais, com vistas ao atendimento de auditorias e análises estratégicas da Instituição.

2.5 Questões Político-Estratégicas

Como resultado do trabalho, a organização esperou obter maior segurança jurídica e racionalidade em todo o processo de solicitação, análise, confecção e gerenciamento dos contratos confeccionados pelo IPM e suas mantidas, por meio de uma solução flexível para automatização do fluxo de trabalho, planejamento e previsibilidade, gerenciamento de demandas, melhor performance e redução de custos, base de dados única e segura que possibilite análises estratégicas da Instituição.

As medidas adotadas para um entendimento comum, foram avaliadas pela Diretoria Executiva e pelo Consultor Jurídico, baseadas em relatórios gerenciais e analíticos da produção dos contratos do IPM e suas mantidas.

A proposta de trabalhar o tema na perspectiva de um projeto de conclusão de mestrado foi apresentada ao Consultor Jurídico da Instituição, com imediata aceitação, para o desenvolvimento do trabalho de solução inovadora em gestão de processos na solicitação, análise, confecção e gerenciamento dos contratos confeccionados pelo IPM e suas mantidas.

A empresa tem a possibilidade de disponibilizar recursos e adequações necessárias, na aquisição de tecnologia, infraestrutura e pessoal, para implantação e manutenção do projeto.

O Mackenzie zela pelo conjunto de políticas e normas para regular o relacionamento de suas áreas com as partes interessadas. Destaque para o departamento da Consultoria Jurídica do IPM que atua para garantir a isenção de impostos por imunidade tributária, a fim de assegurar o gozo dos benefícios fiscais a que faz jus a Instituição, como associação civil filantrópica, confessional, com finalidade educacional, social, assistencial e de saúde, sem fins lucrativos e econômicos, bem como, assessora e orienta as áreas administrativa e acadêmica do IPM e suas mantidas, em relação às diversas questões decorrentes das demandas cotidianas.

3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

De acordo com a metodologia para trabalhos práticos e aplicados de Marcondes et al. (2017), esta etapa consiste em realizar o diagnóstico do problema da empresa escolhida para validação do que foi inicialmente identificado, na qual será utilizado o método de pesquisa qualitativa e técnicas para coleta de dados.

O processo de diagnóstico seguiu esses estágios:

- Procedimentos adotados no diagnóstico
- Apresentação dos resultados.
- Problema identificado.
- Objetivos

Diante do problema observado, a partir dos próximos tópicos serão descritos os procedimentos. Para tanto, foi iniciada uma etapa de obtenção de informações e mapeamento da sistemática utilizada, com o propósito de identificar as dificuldades enfrentadas pelo setor jurídico, desde a solicitação dos instrumentos contratuais por parte das áreas internas, análise e confecção por parte da equipe do departamento jurídico até a efetiva assinatura por todos os envolvidos.

3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

O procedimento para o diagnóstico, seguiu as etapas:

1. reunião com todos envolvidos no projeto para análise crítica, e elaboração de cronograma para coleta de dados principais;
2. alinhamento de expectativas dos envolvidos no projeto;
3. identificação das etapas da gestão de contratos;
4. identificação das pessoas centralizadoras, para fornecimento das principais informações que deverão formar o projeto,
5. identificação das áreas internas solicitantes dos Contratos
6. realização de entrevistas com os envolvidos no processo de solicitação; processo de análise e confecção; processo de gestão administrativa e, processo de elaboração dos relatórios gerencias e de auditorias;
7. mapeamento, análise dos dados coletados, detalhamento da sistemática e parecer sobre os controles existentes;
8. elaboração de relatório final.

3.1.1. Coleta de dados

Segundo Marcondes et al. (2017, p.32),

[...] a coleta de dados é o levantamento de tudo aquilo que tenha a ver com o problema ou com a oportunidade, e toma a forma qualitativa ou quantitativa. As suas fontes

podem ser de diferentes naturezas, uma vez que as coletas de dados qualitativas envolvem os relatos de experiências com gestão, tecnologias, fatos internos, histórias, como as coisas são feitas, sentimentos, emoções, processos, estruturas, decisões, liderança, conflito, enfim tudo aquilo que tem a ver com a vida das pessoas na empresa.

Com a finalidade de coletar dados, foi realizado um mapeamento das etapas constantes para solicitação, análise e confecção dos contratos do IPM e suas mantidas, conforme demonstrado na figura 9:

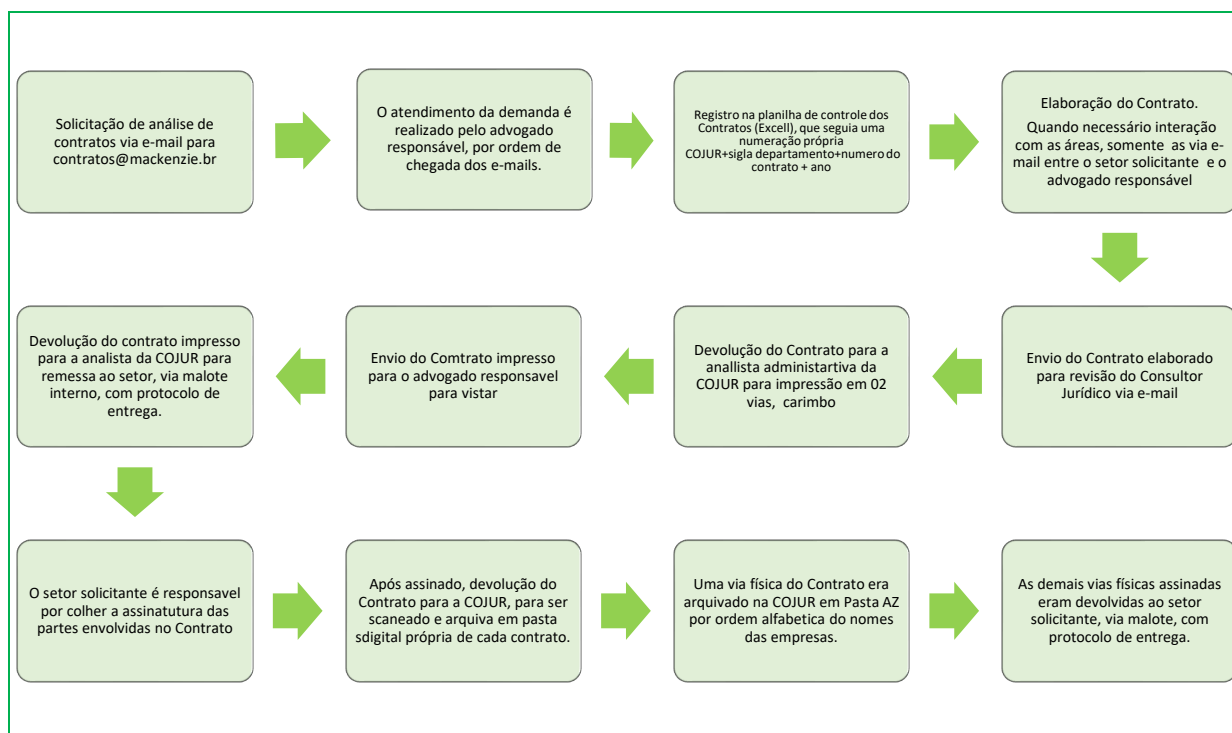


Figura 9 - Mapeamento das etapas de elaboração de Contratos – 2014 a 2018

Fonte: Elaborado pela autora

O Apêndice A apresenta a planilha de controle de contratos da Consultoria Jurídica (COJUR) em 2018, mencionada no mapeamento das etapas constantes para solicitação e análise e confecção dos contratos do IPM e suas mantidas.

Ainda neste sentido, buscou-se a identificação das áreas internas da Instituição, sendo identificadas no total 41 áreas solicitantes, onde 23 áreas pertencentes ao IPM e 18 áreas pertencentes à UPM, apresentada no Apêndice B planilha de cadastro de áreas solicitantes – gestão de contratos 2018.

3.1.2 Roteiro de entrevista junto aos colaboradores da Consultoria Jurídica do IPM

Para o diagnóstico foi realizada ainda, uma pesquisa qualitativa, junto aos colaboradores da COJUR, área responsável por recebimento de solicitação, análise, confecção dos contratos do IPM, inicialmente, para coleta de informações onde utilizou-se o método de

entrevista semiestruturada, sendo realizadas perguntas pré-selecionadas, conduzidas na mesma sequência, com todos os selecionados, de forma tal que cada profissional respondeu a pesquisa qualitativa, tendo as respostas sido registradas, com o principal objetivo de explorar e identificar as dificuldades enfrentadas pelo setor jurídico, desde a solicitação, análise, assinatura e gestão dos contratos elaborados pelo IPM e suas mantidas.

Pela pesquisa qualitativa, buscou-se entender um fenômeno em seu contexto natural, transformando uma realidade em dados representativos e de possível análise. A pesquisa qualitativa possibilita fornecer conhecimento e diversificar as abordagens e os métodos existentes por basear-se em diferentes perspectivas, por meio de escolha de métodos e teorias adequados e o reconhecimento e a análise por diversas perspectivas.

Segundo Cervo e Bervian (2002), a técnica de entrevista tem por objetivo identificar, para a pesquisa, por meio de interrogatório, dados e informações dos informantes, que geralmente não podem ser encontrados em fontes documentais ou registros, usando-os para estudos de fatos, casos ou opinião. Ainda neste sentido os autores falam da importância da seleção de pessoas certas para responder a entrevista, pois necessitam ter conhecimento para satisfazer as necessidades da informação.

Os aspectos considerados nas entrevistas foram:

- tipos de controles existentes no gerenciamento administrativo dos processos de emissão e guarda de contratos;
- meios utilizados pelas áreas internas para solicitação de contratos;
- tempo de elaboração e procedimentos para análise do contrato;
- interação entre as áreas envolvidas no processo;
- existência de base de dados e;
- segurança no trâmite das informações.

As entrevistas foram realizadas com seis integrantes do departamento da consultoria jurídica, sendo dois advogados especialistas, três advogadas e uma analista administrativa. Por questão de anonimato, os entrevistados foram identificados por letras de A a F e as entrevistas foram transcritas com o consentimento dos entrevistados (tabela 2).

Tabela 2 - Qualificação dos entrevistados – Consultoria Jurídica do IPM

Nome	Cargo	Tempo de função (anos)
A	Advogada	8
B	Advogada	3
C	Advogada	4
D	Advogado Especialista	17
E	Advogado Especialista	29
F	Analista de Suporte Administrativo	23

Fonte: Elaborada pela autora a partir das entrevistas realizadas (2022).

O Apêndice C apresenta o roteiro de entrevista realizada com os colaboradores da Consultoria Jurídica do IPM.

3.2 Apresentação dos resultados

O Apêndice D apresenta as respostas da pesquisa de gestão de contratos COJUR e o Apêndice E, a planilha de categorização dos relatos levantados nas entrevistas, sendo os achados organizados da seguinte forma:

A figura 10 apresenta uma síntese das respostas dos entrevistados da Consultoria Jurídica, sendo realizado um afinilamento das respostas, o primeiro nível representa os dados brutos, ou seja, todas as respostas sem nenhum filtro; no segundo nível foram filtradas as respostas que mais tiveram incidência e já no último nível foi feita mais uma filtragem que representa a conclusão dos aspectos mais citados em detrimento das perguntas realizadas.



Figura 10 - Síntese das respostas das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

Com a análise dos dados coletados e dos resultados obtidos pela aplicação da pesquisa qualitativa, foi possível identificar os tipos de controles existentes no gerenciamento administrativo dos processos de emissão e guarda de contratos; grau de interação entre as áreas e impactos envolvidas no processo; base dados existentes, tempo na elaboração e análise dos contratos, forma que arquivamento, e segurança das informações.

A tabela 3, apresenta de forma resumida, as dificuldades enfrentadas pelo setor da Consultoria jurídica do IPM, na gestão de contratos, desde a solicitação, análise e confecção, até a efetiva assinatura e guarda dos contratos.

Tabela 3 - Síntese das dificuldades enfrentadas pelo setor da Consultoria jurídica do IPM

Dificuldade na gestão dos processos e informações estratégicas do departamento jurídico por meio dos controles baseados em planilhas de Excel.	Falta de processos definidos na solicitação, análise e elaboração dos contratos, uma vez que os procedimentos e controles são realizados manualmente .	Maior consumo de tempo para consolidação e confecção de relatórios operacionais e gerenciais.
Dificuldade na gestão com possibilidade de perda de prazos e data críticas e fatais dos contratos existentes.	Falha de gestão, sem fluxos com automatização de tarefas e responsáveis claramente definidos.	Custos financeiros com possíveis descumprimentos contratuais ocasionados por gerenciamento ineficiente.
Ausência de base de dados confiável , com o registro histórico de cada contrato, mantendo versões de diferentes revisões e documentos para posterior consulta.	Elevados custos com impressão, arquivos e infraestrutura.	Alto tempo necessários para elaboração de um contrato.

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Problema definido

A partir do levantamento e análise de dados foi possível definir o problema: que melhorias poderiam ser implementadas em um processo automatizado para aprimoramento constantemente de elaboração, análise, execução e gestão de contratos celebrados pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie e as suas mantidas?

3.4 Objetivo

A partir do problema definido esperou-se:

- estabelecer processos definidos na solicitação, análise e elaboração dos Contratos;
- diminuir custos com impressões e infraestrutura.
- evitar perdas de datas críticas dos contratos e custos financeiros com possíveis descumprimentos contratuais ocasionados por gerenciamento ineficiente.
- diminuir o tempo necessário à elaboração de um contrato.
- desenvolver uma gestão transparente, com fluxos com automatização de tarefas e responsáveis claramente definidos.
- criação de base de dados confiável.
- criar subsídios para geração de relatórios gerencias, com vistas ao atendimento de auditorias e análises estratégicas da Instituição.

3.5 Fontes de Recursos Financeiros

Dada à natureza da proposta, inicialmente foram utilizados os recursos humanos e infraestrutura já existentes, considerou-se, ainda, o investimento para aquisição de uma ferramenta de gestão de contratos, dotados em orçamento da área da Consultoria Jurídica. Os

recursos para os novos desenvolvimentos também constaram do orçamento anual desse departamento para aquisição de tecnologia, infraestrutura e pessoal (tabela 4).

Tabela 4 – Recursos e Capacidades

		Existentes	Desenvolvimentos	Aquisição
Recursos	Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe interna de TI • Especialistas em análise de contratos • Infraestrutura para desenvolvimento do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilização e indicação dos responsáveis das áreas internas envolvidas no processo. 	
	Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientes virtual para desenvolvimento das atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de governança entre áreas (aprovedores/gestores) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Software</i> de gestão jurídica dos contratos e licença de uso.
Capacidades		<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura tecnológica para controle e armazenamento das informações na gestão de contratos. • Equipe de advogados com experiência em atuar na elaboração e análise de contratos, alinhados ainda com as demandas de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatização e aprendizado com os novos processos. • Equipe composta por representantes das diversas áreas internas solicitantes dos contratos, com foco de atuação mais sistêmico e integrado e comprometida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos para os usuários novos da plataforma.

Fonte: Elaborada pela autora

3.6 Análise dos Riscos

Segundo Carvalho e Rabechini (2015), no contexto de projetos, pode-se definir risco como um evento ou condição de incerteza que, se vier a ocorrer, terá um efeito (positivo ou negativo) sobre pelo menos um objetivo do projeto (tempo, custo, escopo ou qualidade). Uma das funções da gestão dos riscos é assegurar o alcance dos objetivos, por meio da identificação antecipada de possíveis condições de incertezas e, criar estratégias para mitigação dos riscos, visando a melhoria contínuo dos processos organizacionais

Para Alencar e Schmitz (2005, p 25):

[...] Análise de risco envolve um conjunto de atividades que visa identificar os fatores de risco, avaliar seu possível impacto e definir ações a serem executadas para reduzir ou eliminar a influência destes fatores no resultado desejado”.

Nas Tabelas 5 e 6 apresentam-se os possíveis riscos identificados e as ações para mitigar os possíveis impactos negativos.

Tabela 5 – Tabela de Análise de Risco

Descrição do Risco	Estratégia	Probabilidade	Impacto
Atraso nos prazos devido a indisponibilidade das partes envolvidas no projeto.	Acionar os Gerentes do projeto ao identificar a possibilidade de atraso	Alta	Alto
Requisitos sem detalhamento ou sem o devido acompanhamento da área funcional	Mitigar o risco e não seguir com o levantamento, todos os pontos devem ser esclarecidos pelas áreas envolvidas no projeto.	Média	Alta
Resistência a mudança devido a implantação de nova ferramenta e rotinas	Envolvimento dos gestores para divulgar a importância do projeto	Média	Médio
Alteração de escopo	Toda solicitação de alteração de escopo deverá ser reportada a equipe responsável.	Alta	Alto
Configurações /atraso nas entregas	Manter acompanhamento das atividades.	Baixa	Médio

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 6 – Tabela de Mitigação de Risco

Descrição do Risco	Mitigação
Atraso nos prazos devido a indisponibilidade das partes envolvidas no projeto	Para ocorrências justificáveis, reavaliar cronograma
Requisitos sem detalhamento ou sem o devido acompanhamento da área funcional	Acionar a equipe de desenvolvimento do projeto para esclarecimento de dúvidas
Resistência a mudança devido a implantação de nova ferramenta e rotinas	Negociação caso a caso
Alteração de escopo	Negociação caso a caso
Configurações /atraso nas entregas	Alocar mais recursos

Fonte: Elaborada pela autora

4 PROCEDIMENTOS ADOTADOS

A partir do diagnóstico, verificou-se a necessidade de aquisição de uma ferramenta que pudesse ser implementada em um processo automatizado para aprimoramento constantemente de elaboração, análise, execução e gestão de contratos do IPM.

Após pesquisa no mercado, por fornecedores que pudessem atender a demanda proposta, optou-se pela Empresa Thomson Reuters, a qual ofereceu o Módulo de Gestão de Contratos, dentro da Plataforma Legal One, permitindo melhorar as condições de trabalho (seja em processos novos, procedimentos, estruturas, recursos). Diante dos benefícios a seguir apresentados, foi aprovada a contratação do referido *Software*, por mais ser adequado e compatível com as necessidades do Mackenzie.

Com efeito, acresce que essa opção se torna mais vantajosa para o departamento da consultoria jurídica, pelo fato de já utilizar há quatro anos o Módulo de Gestão de Contencioso da Thomson Reuters, além de outros serviços ora prestados à instituição, como os disponibilizados na plataforma ONESOURC voltada para o atendimento das demandas fisco tributárias.

A solução Legal One foi desenvolvida para colaborar com o departamento jurídico na condução de melhores práticas de mercado, visando aumentar a produtividade, minimizar o risco, aumentar o nível de *compliance* com segurança e confiabilidade e garantir uma solução adequada e flexível às especificidades da Instituição, reunindo informações gerenciais, notificações e alertas para o departamento jurídico, aumentando a capacidade de gestão.

No ações consultivas, o Legal One oferece ampla visão das demandas corporativas, permitindo:

- valorização do departamento, por indicadores de desempenho;
- descentralização e a organização do fluxo de demandas como instrumento de definição de prioridades;
- produção de informações qualificadas das demandas para apoio às avaliações preventivas e corretivas;
- planejamento de contratações adequado ao volume de demandas;
- visão de departamentos com maior geração de não atendimento de requisitos pré-estabelecidos ou parâmetros aceitáveis, que podem ocasionar impactos financeiros;
- rastreabilidade completa de consultas e orientações envolvendo riscos legais com indicadores de desempenho;
- maior controle e proteção legal na gestão de riscos corporativos, especialmente àqueles que envolvem gestão da informação.

A solução é totalmente desenvolvida no conceito de computação na nuvem, não sendo necessária sua instalação em máquina local ou mesmo adaptações e custos extras com provedores, podendo ser acessada em qualquer computador conectado à internet, em qualquer lugar e a qualquer hora, sendo flexível, com acesso simultâneo de usuários, permitindo:

- automatização do fluxo de trabalho;
- planejamento e previsibilidade;
- gerenciamento de demandas;
- melhor desempenho e redução de custos;
- isenção de arquivo físico;
- informação histórica, rápida e inteligente;
- controle de tarefas internas, segurança, e análises mais estratégicas, consultivas e preventivas, de médio e longo prazo, apoiando de forma ágil e correta na tomada de decisões.

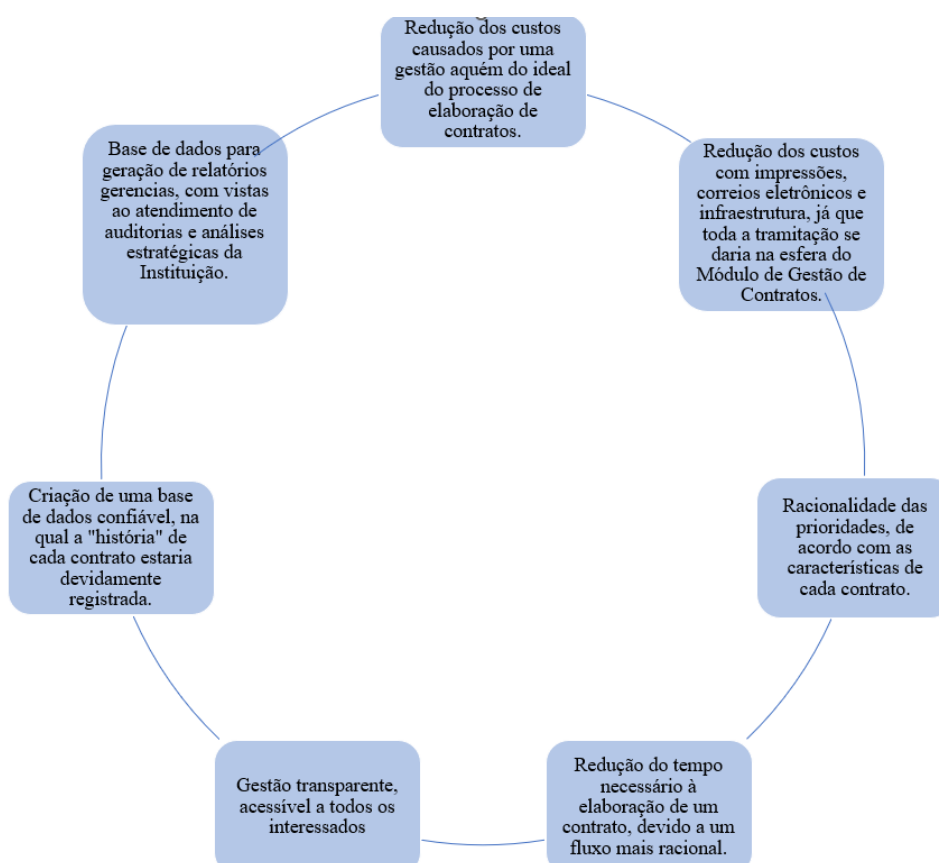


Figura 11 - Vantagens da contratação do Módulo de Contratos - Legal One

Fonte: Elaborado pela autora

Ressalte-se que o Mackenzie teve apenas um acréscimo de 30% (trinta por cento) nos custos de manutenção decorrentes do contrato já existente com a Empresa Thomson Reuters, por ferramentas já utilizadas pela Instituição. Registre-se que esse preço especial, deve-se ao

fato de que o Mackenzie já ser parceiro antigo da Thomson Reuters em outros serviços, o que eliminou a despesas da aquisição desse Módulo, restringindo-se ao acréscimo do valor mensal apenas quanto aos custos mensais de manutenção indicados, sendo certo, ainda, que não haveria, também, despesa alguma para a migração de todo o conjunto físico de contratos existentes para o banco de dados do Módulo de Contratos, o que justifica plenamente o custo-benefício e que, sem dúvida, resultará em reais benefícios na elaboração, controle, arquivo e administração dos instrumentos contratuais de interesse da Instituição.

Várias ações já foram realizadas desde o início do projeto.

4.1 Escopo de Implantação

O módulo de contratos Legal One teve seu início de operação em novembro de 2018, a fim de oferecer maior segurança jurídica ao IPM, bem como permitir uma gestão e um controle mais efetivo do que é elaborado, cumprindo as seguintes etapas de implantação:

- **Consultoria:** levantamento das informações; documentação, mapeamento de processos e áreas envolvidas no processo de gestão de contratos.
- **Migração de dados:** configuração de áreas; configuração de acesso de usuários; configuração de *workflow*, criação de modelos de contratos; customização e realização de testes e ajustes.
- **Homologação:** houve a validação das informações.
- **Treinamento:** de usuário administrador, usuário funcional e equipe jurídica.
- **Produção:** início de operação.

A figura 12, apresenta o fluxo adotado para implantação do Módulos de Contratos - Legal One.

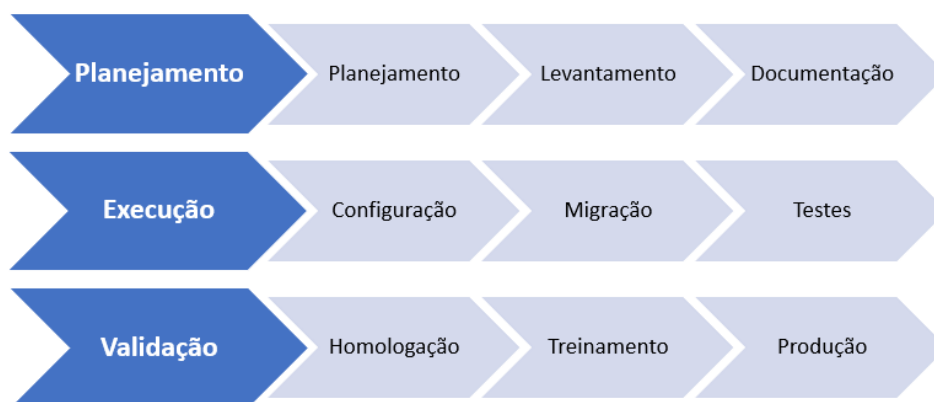


Figura 12 - Fluxo de implantação do Módulo de Contratos - Legal One

Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 13, apresenta-se o diagrama de *workflow* desenvolvido para implantação do Sistema Legal One – Módulo Contratos.

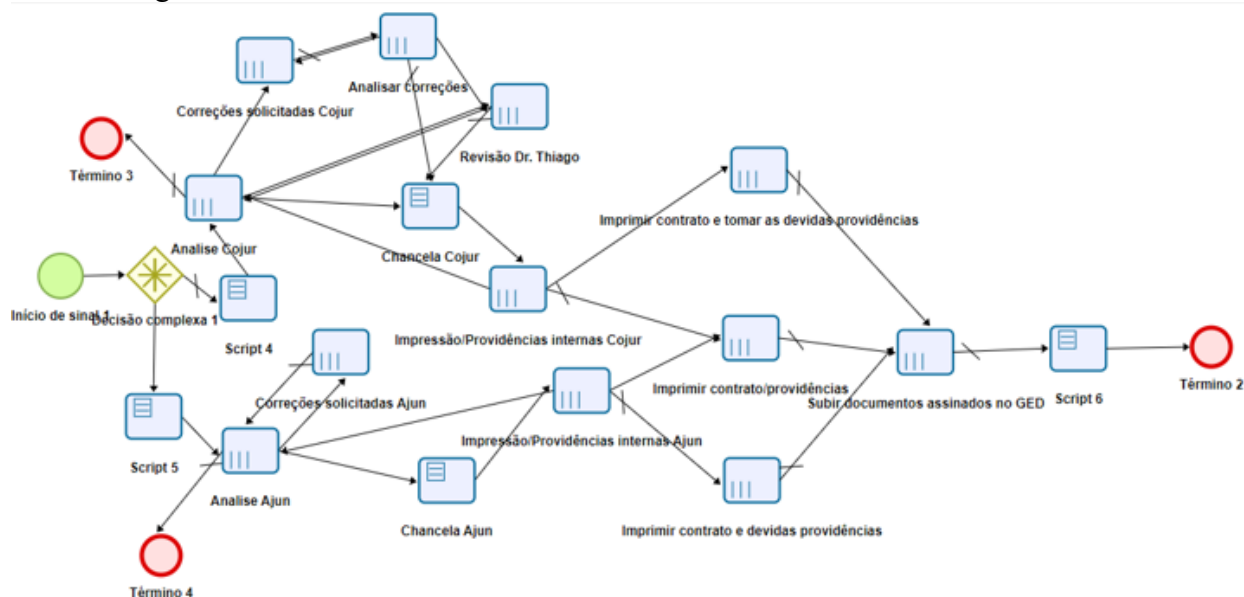


Figura 13 - Diagrama de *workflow* para implantação do Sistema Legal One

Fonte: Elaborada pela autora no Sistema Legal One – Módulo Contratos

A tabela 7, demonstra o detalhamento do fluxo inicial para a solicitação e confecção dos contratos Mackenzie.

Tabela 7 – Detalhamento do fluxo inicial - Sistema Legal One

Fase	Descrição	Responsável	Status	Prazo	Ao cumprir:
Análise COJUR	Nesta fase os integrantes da área irão receber a tarefa de análise do contrato solicitado e quando um executante cumprir a sua tarefa, as demais tarefas serão canceladas	Advogados Equipe COJUR	Pendente	5 dias	Se não houver a necessidade de correção antes do cumprimento será necessário gerar o contrato e disponibilizar para chancela. Caso contrário, efetuar a correção no contrato.
Correção solicitadas COJUR	Nesta fase o solicitante do contrato deverá corrigir de acordo com as indicações do COJUR. Essas indicações estarão nos andamentos	Solicitante do Contrato	Pendente	1 dia	Indicar nos andamentos o que foi corrigido.
Revisão Advogado Especialista	Nesta fase se necessário o Advogado Especialista. Deverá revisar o contrato	Advogado Especialista	Pendente	1 dia	Se necessário reajuste deverá ser indicado o mesmo em andamentos.
Impressão e Providências Internas COJUR	Nesta fase a analista administrativa deverá indicar se a impressão/providências será feita internamente ou não.	Analista Administrativa	Pendente	1 dia	

Fase	Descrição	Responsável	Status	Prazo	Ao cumprir:
Imprimir contrato/providência	Nesta fase quando impressão interna a analista administrativa irá imprimir o contrato e tomar as devidas providências	Analista Administrativa	Pendente	1 dia	
Imprimir o contrato e tomar as devidas providências	Nesta fase quando a necessidade de impressão/providências for do solicitante ele tomará as devidas providências	Solicitante do Contrato	Pendente	1 dia	
Subir documento assinado no GED	Nesta a analista administrativa deverá incluir o contrato assinado no GED	Analista Administrativa	Pendente	1 dia	

Fonte: Elaborado pela autora

Após o primeiro ano de utilização da ferramenta, foram cadastrados mais de 4.500 contratos e aditivos na base de dados, conforme demonstra figura 14.

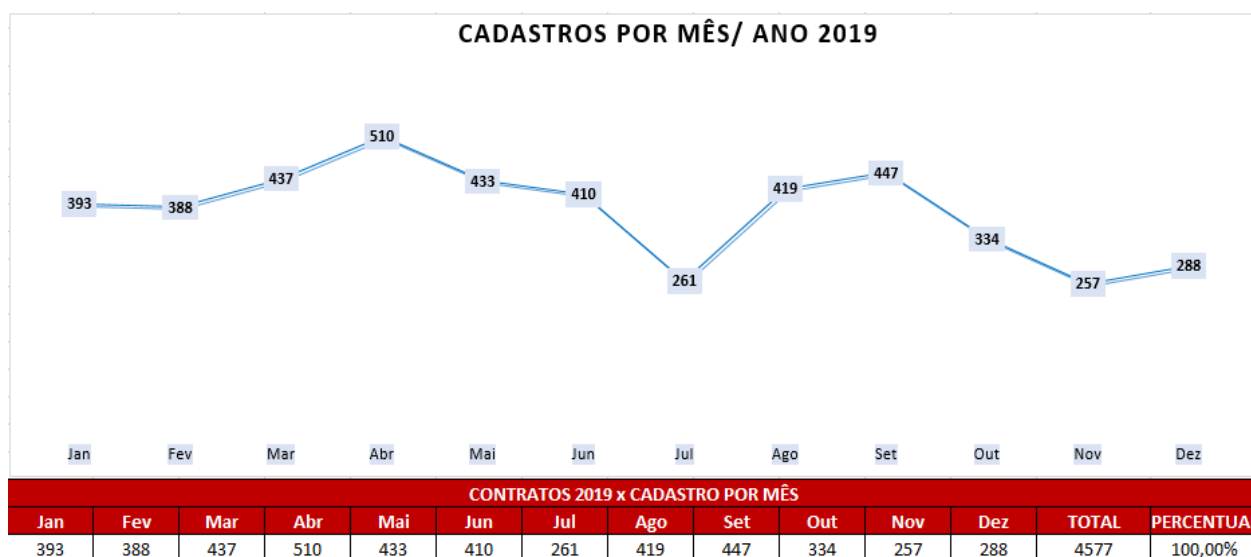


Figura 14 - Contratos cadastrados na plataforma Sistema Legal One – Ano 2019

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se observar uma queda no número de contratos elaborados nos meses de julho e dezembro, período de menor demanda, devido às férias escolares.

5 PLANO DE AÇÕES - MELHORIAS IMPLEMENTADAS NO PROCESSO AUTOMATIZADO

Esta seção apresenta as ações efetuadas para a implementação da estratégia para a solução do problema, que contempla o conjunto de ações que envolvem a operacionalização de melhorias que buscam mitigar os problemas apresentados na fase de diagnóstico. Constam ainda desse plano, o mapeamento dos geradores de necessidade e suas demandas, bem como as ações de mitigação dos riscos.

Segundo Marcondes et al. (2017, p.39),

[...]Um plano de ações deve especificar os seguintes pontos: as ações necessárias, como a proposta deve ser implantada, quem vai liderá-la, quem participará, qual prazo, onde as atividades devem ser desenvolvidas e os seus custos

Buscando aprimoramento constantemente de elaboração, análise, execução e gestão de contratos do IPM, e apoio no uso do sistema e acompanhamento da operação, foram implementadas novas funcionalidades do sistema, inseridas por configurações de fluxos de *workflows* customizados para atender as necessidades apresentadas pela Instituição.

Na tabela 8 é possível verificar o mapeamento dos geradores de necessidades e suas demandas, bem como as áreas envolvidas, prazos para atendimento e custos previstos.

Tabela 8 – Tabela de demandas e demandantes geradores de necessidade

Demanda	Demandante	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos	Custos
1. Adequação para atendimento das normas de <i>compliance</i> .	Gerência de <i>Compliance</i> e Risco	Consultoria Jurídica	Gerência de <i>Compliance</i> e Gerência de Controladoria	2 meses	Sem custo
2. Descentralização de Contratos – Padrão Mackenzie	Diretoria Executiva do IPM	Consultoria Jurídica	Áreas Internas do IPM que utilizam a plataforma Legal One.	3 meses	Sem custo
3. Adequação para atendimento da nova Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais LGPD.	Comitê Mackenzie de Proteção de Dados	Consultoria Jurídica	Comitê Mackenzie de Proteção de Dados e DPO <i>Data Protection Officer</i> .	45 dias	R\$ 1.500,00
4. Implantação do Módulo de Gestão de Contratos na Unidade do Hospital Universitário Evangélico Mackenzie - HUEM.	Diretoria Executiva do IPM	Consultoria Jurídica	Auditoria, Diretoria de Saúde e Faculdades, Consultoria Jurídica do HUEM	4 meses	R\$11.894,00

Fonte: Elaborado pela autora

5.1. Adequação para Atendimento das Normas de *Compliance*

Para atender a uma necessidade de adequação melhor às exigências do mercado, as organizações passaram a elaborar e rever, de forma periódica, seus planejamentos e ações, resultando assim, em um aumento na circulação de informações provocando aumento na transparência tanto das organizações como das expectativas da sociedade em geral, relativas à ética, entre outras questões.

Nessa perspectiva surgiu a necessidade de que as organizações se tornem cada vez mais integras e capazes de resguardar-se das constantes reviravoltas no mercado, proporcionando a criação e o aprimoramento do *compliance*.

Devido ao alto nível regulatório, o setor educacional privado também passou a adotar o *compliance* como fator estratégico, buscando assim, mitigar os riscos da não conformidade com as leis, atos normativos, padrão de programas e regulamentos, imprescindíveis em decisões sobre a segregação de fusões, a resolução de conflitos de interesse, adequação dos serviços prestados, objetivando manutenção da credibilidade institucional.

Segundo Coimbra e Manzi (2010, p.2), “*compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade fazer cumprir leis, diretrizes e regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado a reputação e o risco legal/regulatório”

Neste sentido, dando continuidade aos constantes aprimoramentos do processo interno de elaboração e análise de contratos e aditamentos de interesse da Instituição, foram necessárias alterações no módulo de contratos Legal One, com readequação do diagrama de *workflow* e configurações do sistema, a fim de preencher as condições e especificidades das demandas do setor de Gerência de *Compliance* - GERCO.

Houve grande interação entre as partes envolvidas nesta fase, consultoria jurídica e gerência de *Compliance* para a implementação desta função, buscando criar critérios e condições próprias a serem implantadas com base em planejamento de políticas e procedimentos nas seguintes especificidades: tratamento de conflitos de interesse; representatividade da Instituição por terceiros e associação de marca em patrocínio não condizente com a visão e valores da Instituição.

A partir desta necessidade, o fluxo de cadastro de novas solicitações, encaminhadas via Legal One, passa a contemplar uma nova etapa, onde são preenchidas certas condições constantes no escopo do Contrato como existência de patrocínios, pagamento de comissão ou representação do Mackenzie por terceiros, isolada ou cumulativamente, o contrato passa a ser direcionado para a área de *Compliance*, para aprovação de continuidade do processo,

solicitando novas informações da área de origem, quando necessário ou cancelamento da solicitação de análise do contrato, antes da análise da Consultoria Jurídica.

Para tanto, foram criadas três perguntas obrigatórias, e quando respondidas de forma afirmativa, uma ou mais, o fluxo do *workflow* encaminhará para a área do *Compliance*:

1. O contratado representará o Mackenzie perante terceiros?
2. O contratado receberá comissão?
3. O contrato é de patrocínio?

Na figura 15, apresenta-se o diagrama de *workflow* desenvolvido para implantação da fase do *compliance* do Sistema Legal One – Módulo Contratos.

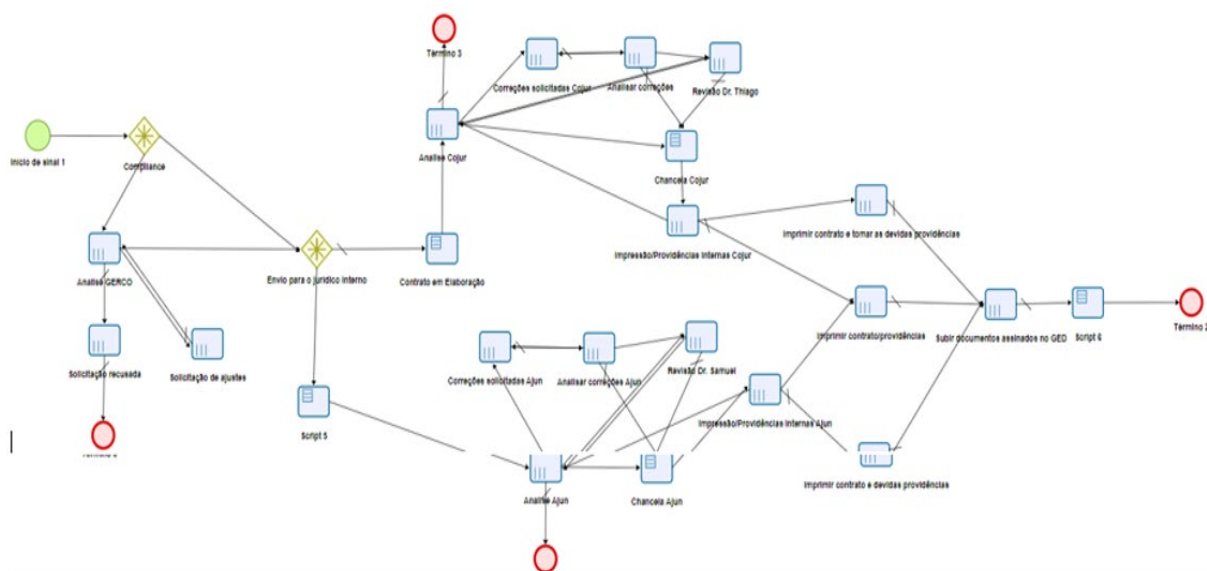


Figura 15 - Diagrama de *workflow* fase do *Compliance* do Sistema Legal One
 Fonte: Elaborada pela autora no Sistema Legal One – Módulo Contratos

5.2. Descentralização de Contratos – “Padrão Mackenzie”

Visando maior celeridade e objetividade no processo de análise e liberação de contratos, a proposta de descentralização dos contratos no padrão Mackenzie, para serem inseridos, gerados e chancelados na área de origem, mostra-se aderente, possível eficaz para atendimento de uma demanda da Instituição, podendo assim, cada área administrar, conforme suas necessidades, o tempo necessário à assinatura de cada contrato.

Os contratos “Padrão Mackenzie” são:

- Contratos cujas cláusulas foram inteiramente construídas pela COJUR e, portanto, utilizados pelas áreas internas sem qualquer alteração.
- Contratos cujos riscos foram previamente analisados no momento da redação dessas cláusulas.

- Contratos utilizados de maneira massificada, com simples ajustes de nomes de contratantes, valores a serem pagos e data de vigência.

Por conseguinte, sua análise pela COJUR é mais breve, sendo concluída, em regra, no prazo de cinco dias úteis, justamente pela maior celeridade e objetividade na sua análise e liberação, as áreas internas têm se mostrado mais favoráveis à sua utilização, a ponto de, atualmente, cerca de 70% (setenta por cento) dos novos pedidos de contrato encaminhados à Consultoria Jurídica referirem-se aos instrumentos padrão Mackenzie, conforme se demonstrado na tabela 9 e figura 16:

Tabela 9 - Contratos cadastrados por tipo – meses 06.2019 a 09. 2019.

Mês da solicitação	Contratos e aditamentos solicitados, com Padrão Mackenzie	Contratos e aditamentos solicitados, sem Padrão Mackenzie	Total de solicitações
Junho	191 (52%)	170 (48%)	361 (100%)
Julho	133 (57%)	100 (43%)	233 (100%)
Agosto	252 (70%)	104 (30%)	356 (100%)
Setembro	265 (74%)	93 (26%)	358 (100%)

Fonte: Elaborado pela autora

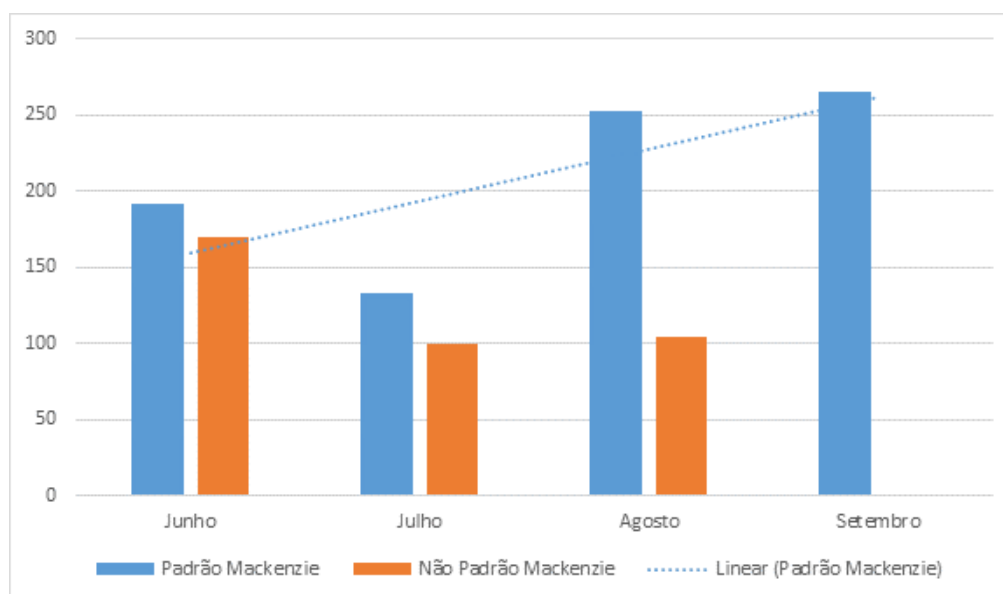


Figura 16 - Contratos cadastrados por tipo – meses 06.2019 a 09. 2019

Fonte: Elaborada pela autora

Em razão do aumento de demanda, a equipe jurídica de contratos da COJUR tem dedicado a maior parte do seu tempo a ajustes formais nos contratos “Padrão Mackenzie”, em detrimento de outros instrumentos, vindos de parceiros comerciais, os quais, exatamente por não terem suas cláusulas previamente definidas pela COJUR, exigem uma análise mais acurada e mais rápida.

Ao dialogar com departamentos jurídicos de outras empresas sobre essa realidade, constatou-se que na maioria das contratos padronizados são emitidos diretamente pelas áreas interessadas.

Nesse contexto, a proposta da COJUR é para que todos os contratos padrão Mackenzie sejam descentralizados para as áreas internas, que, após registrar sua solicitação no Legal One, providenciariam os ajustes meramente formais no documento e sua liberação, devidamente chancelado pela COJUR, após o que, tanto a vigência, como a extinção do contrato, ficaria registradas no sistema.

Com isso, a equipe de contratos, que sempre estaria à disposição para qualquer esclarecimento, poderia dedicar-se ao exame mais cuidadoso e mais célere, projetando-se um prazo de 5 dias úteis para qualquer instrumento, em regra, de tudo o que não for padrão Mackenzie, bem como à construção de novos modelos ou mesmo ajustes dos atuais.

Com isso, a equipe de contratos, que sempre estaria à disposição para qualquer esclarecimento, poderia dedicar-se ao exame mais cuidadoso e mais célere, projetando-se um prazo de cinco dias úteis para qualquer instrumento, em regra, de tudo o que não for padrão Mackenzie, bem como à construção de novos modelos ou mesmo ajustes dos atuais, conforme apresentado na figura 17.

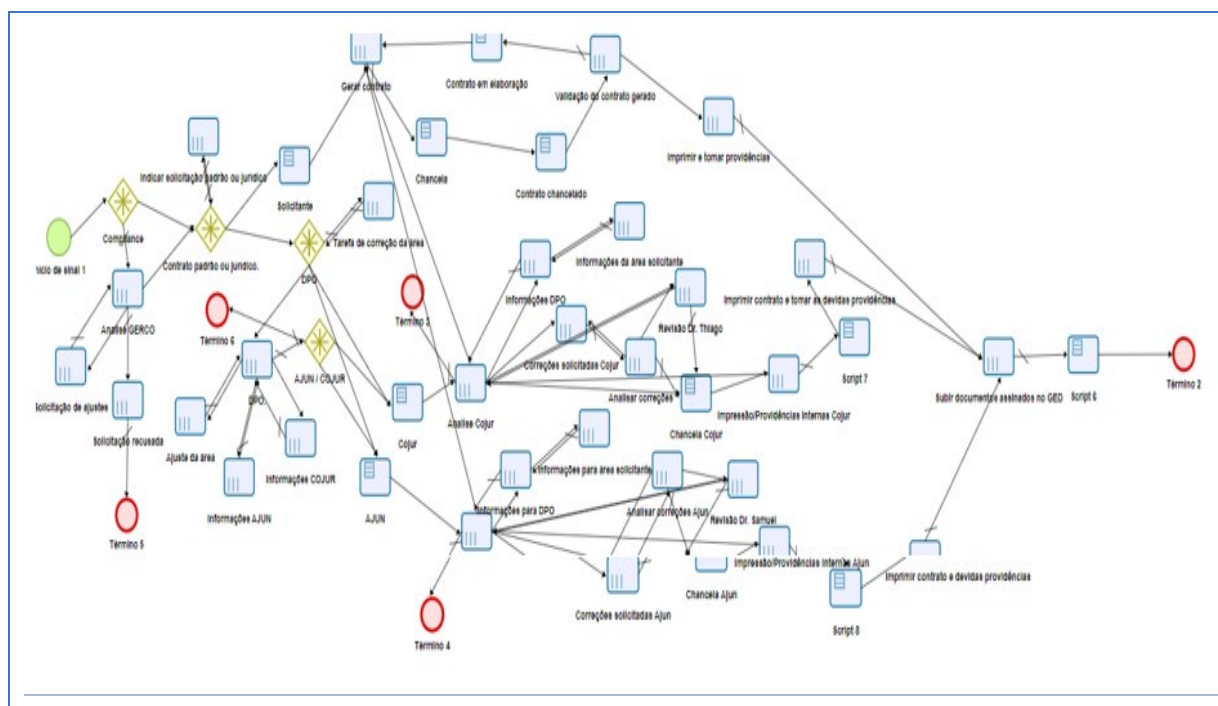


Figura 17 - Diagrama de *workflow* descentralização dos contratos Padrão Mackenzie

Fonte: Elaborada pela autora no Sistema Legal One

Na tabela 10, está demonstrado o detalhamento do fluxo para a solicitação e geração dos contratos padrão Mackenzie, gerados na própria área de origem.

Tabela 10 – Detalhamento do fluxo para Contratos Padrão - Sistema Legal One

Fase	Descrição	Responsável	Status	Prazo	Ao cumprir:
Indicar Solicitação Padrão ou Jurídico	Essa tarefa ocorre quando a situação do contrato for diferente de solicitado/padrão ou solicitado/jurídico	Área Solicitante	Pendente	1 dia	-
Gerar contrato	Nesta tarefa o solicitante gera o contrato a partir de modelo disponibilizado pelo jurídico.	Área Solicitante	Pendente	1 dia	-
Validação do contrato	Nesta tarefa de validação, o solicitante verifica o contrato já numerado e cancelado automático.	Área Solicitante	Pendente	1 dia	Se a validação for positiva o fluxo segue para providências e se for negativo, será disponibilizado para gerar novamente o contrato.
Impressão e devidas providências	O solicitante nesta tarefa imprime e colhe as assinaturas no contrato.	Área Solicitante	Pendente	1 dia	-
Sibir documentos assinados no GED	Nesta fase, o contrato torna-se a vigente, após ser anexado ao GED.	Consultoria Jurídica	Pendente	1 dia	

Fonte: Elaborado pela autora

Diante deste cenário, os Contratos Padrão Mackenzie, após registro de sua solicitação no Legal One, com as devidas indicações necessárias e ajustes meramente formais no documento, a geração dá-se de forma automática e a sua liberação devidamente efetivada com a chancela da COJUR.

5.3. Adequação para atendimento da nova Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais LGPD

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, criada em 14 de agosto de 2018, estabeleceu regras sobre o tratamento de dados pessoais, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural, impondo proteção aos dados dos titulares e penalidades para o descumprimento das regras estabelecidas. Por meio da LGPD, o titular dos dados passou a ter maior controle sobre o uso dos seus dados e possibilidade de exercer uma série de direitos.

Segundo a ANPPD (Associação Nacional dos Profissionais de Privacidade de Dados)

[...] LGPD é uma lei transversal, de interesse nacional, que perpassa diferentes agentes econômicos no Brasil, tanto no setor público quanto no setor privado, oferecendo

regras e condições para que os dados pessoais possam ser utilizados nas atividades dos agentes de tratamentos. (ANPPD - Cartilha LGPD para instituições de ensino).

Para adequar-se à lei, as instituições de ensino e de saúde devem fazer um mapeamento detalhado dos dados pessoais tratados e o seu ciclo de vida. Ou seja, saber onde estão, por onde transitam, como estão armazenados, quem tem acesso e se os dados são compartilhados com terceiros no Brasil ou exterior, conforme demonstrado na Figura 18.



Figura 18 – Fluxo de Dados Pessoais

Fonte: Elaborada pela autora

A Segurança da Informação (SI) consiste num requisito básico para adequação à Lei Geral de Proteção de Dados e deve ser norteada pelos seguintes princípios: Confidencialidade, Disponibilidade e Integridade, os quais devem ser apoiados em uma base de *Compliance* para atendimento de aspectos legais e comportamentais que regem uma sociedade ou organização. A SI deve ter seu foco em proteção de dados pessoais quando houver tratamento e envolver todas as boas práticas da Segurança Digital.

O Mackenzie criou, em setembro de 2019, o Comitê da Cultura Mackenzie de Proteção de Dados Pessoais (CMPD), incumbido, desde então, de realizar o levantamento dos processos e políticas para o tratamento e proteção dos dados em todas as bases utilizadas pelo IPM. Por meio do CMPD, estão sendo propostas a implementação de tecnologias e novos processos de controle para proteção, definindo quais dados são essenciais para a prestação do serviço e

quais são apenas suplementares; a avaliação do embasamento legal para coleta e tratamento de dados pessoais; a definição dos critérios para o compartilhamento de dados com outras instituições parceiras, entre diversas situações que envolvem o tratamento de dados pessoais.

O Instituto Presbiteriano Mackenzie, veicula em sua página www.mackenzie.br, informações e orientação sobre a LGPD e seu respectivo impacto no dia a dia. Entre as orientações, ressalta alguns conceitos básicos como:

- **Dados Pessoais:** identificam ou podem identificar uma Pessoa Física. Exemplos: RG, CPF, número de matrícula, comportamento de compra e etc.
- **Dados Pessoais Sensíveis:** referem-se à origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico.

Na figura 19 é possível observar as partes envolvidas num tratamento de dados.

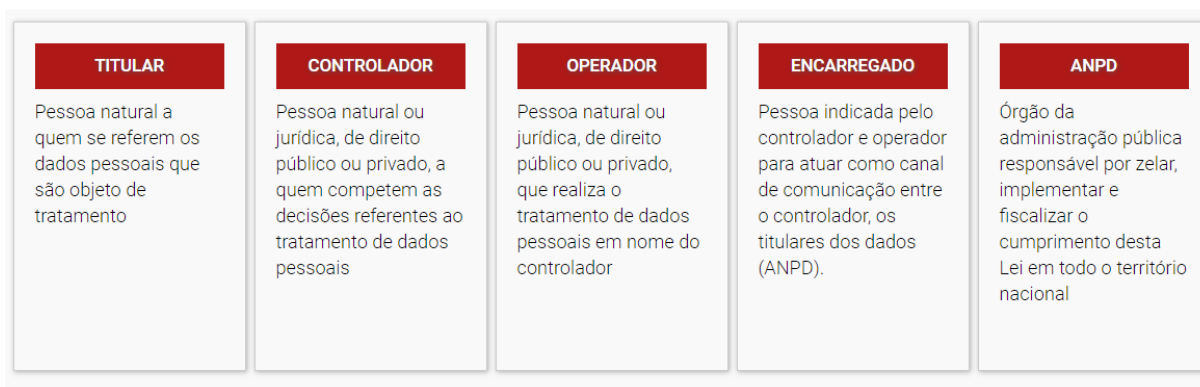


Figura 19 - Partes envolvidas em um tratamento de dados

Fonte: <https://www.mackenzie.br/transparencia/protecao-de-dados/>

Com a criação da LGPD, o tema tomou maior relevância e o Mackenzie tem buscado não apenas cumprir a Lei Geral de Proteção de Dados, mas imprimir a Cultura de Proteção de Dados na Instituição. Com esse objetivo, foi criado um Comitê, denominado Comitê CMPD - Comitê Cultura Mackenzie de Proteção de Dados, formado por representantes da área jurídica, *compliance* e tecnologia da informação, o qual é apoiado pelos Encarregados de Proteção de Dados (DPO's), e em conjunto, têm implementado uma série de ações e procedimentos, na busca pela excelência no tratamento de dados pessoais.

Entre essas ações, foi desenvolvida com a interação entre as áreas da Consultoria Jurídica e o Comitê de Proteção de Dados do Mackenzie - CMPD, uma matriz de criticidade contratual, categorizando as negociações em baixa, média e alta a depender do risco de violação das regras de privacidade de dado, e para atender a adequação dos serviços prestados pela

COJUR, sendo necessário, alterações no módulo de contratos Legal One, com readequação do diagrama de *workflow*, configurações do sistema, ajuste nos modelos de contratos desenvolvendo uma cláusula simplificada para contratos de criticidade baixa, para criticidade média uma cláusula mais robusta e, para criticidade alta, firmar um Contrato de Transferência de Dados (CTD), a fim de preencher as condições e especificidades das demandas do setor CMPD.

Para a inclusão da etapa da análise do DPO, a pergunta formulada no sistema é: o presente contrato transferirá dados pessoais (ex: nome, e-mail, TIA, DRT, etc.) de crianças e adolescentes, **OU** dados pessoais sensíveis (relacionados a saúde, biometria, opinião política e filosófica, filiação a sindicato, religião, opção sexual) de alunos, responsáveis legais ou colaboradores **OU** compartilha um grande volume de dados (ex: planilha com nome e e-mail de vários colaboradores).

O fluxo de tramitação dos contratos, no Legal One, atende à criação de duas novas etapas, pelas quais as áreas internas e a COJUR poderão encaminhar minutas, em elaboração, que contemplem alguma questão relativa à proteção de dados pessoais, a DPO do Mackenzie, para que se dê o andamento que necessário.

Assim sendo, essas novas etapas devidamente registradas, no Legal One, para que os solicitantes dos contratos, convênios e aditamentos a elas tenham acesso, além de permitir um diálogo mais rápido e seguro entre os atores do processo. Essa importante etapa de ajuste do Legal One atende às necessidades institucionais. Na figura 20, pode-se observar o diagrama de *workflor* – Análise DPO.

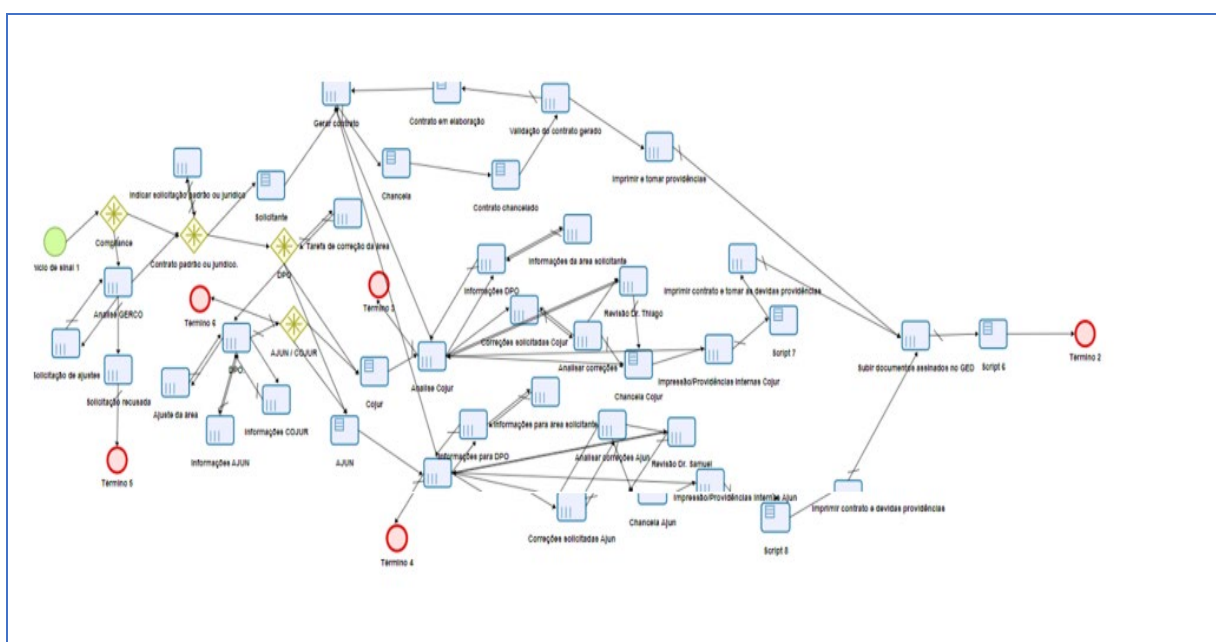


Figura 20 - Diagrama de *workflor* - Análise DPO

Fonte: Elaborada pela autora no Sistema Legal One

5.4. Implantação do Módulo de Gestão de Contratos na Unidade do Hospital Universitário Evangélico Mackenzie - HUEM

Devidas às particularidades e complexidades que cercam uma unidade de saúde, o grande desafio foi replicar o módulo de gestão de contratos, de forma customizada, para atender as necessidades da unidade do Hospital Universitário Evangélico Mackenzie - HUEM, uma vez que possui sistema de governança diferenciado, conforme se vê na figura 21 e fluxo de trabalho muito complexo, e ainda, devendo servir de modelo para ser posteriormente implantado em outras unidades de saúde da Instituição.

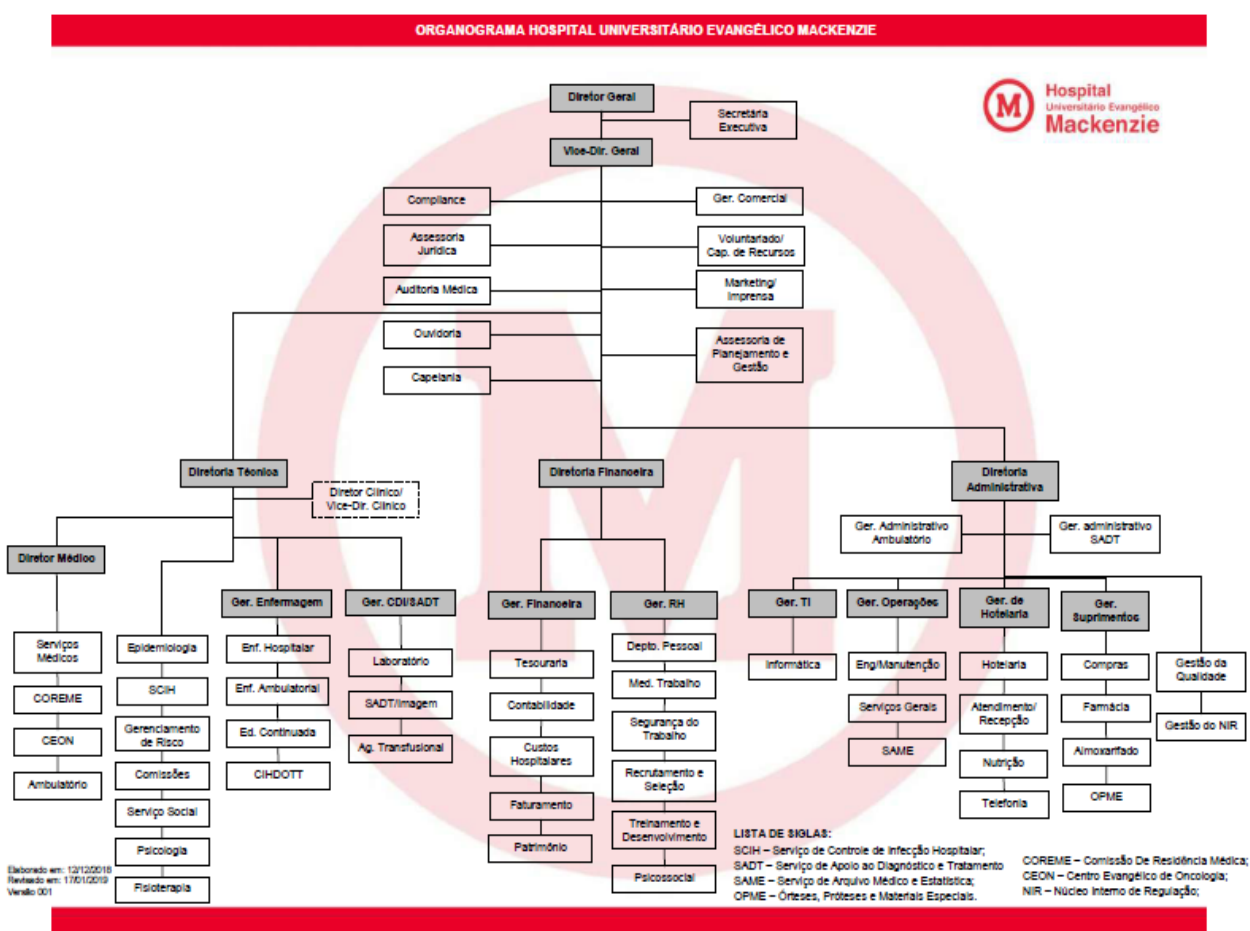


Figura 21 - Organograma Hospital Evangélico Mackenzie
 Fonte: Setor jurídico do HUEM

Para implantação desta etapa foi necessário a aquisição de licenças para novos usuários da plataforma; Adequação do *workflow* (figura 22), e por fim disponibilização de treinamento para capacitação dos usuários (solicitantes, analistas e aprovadores).

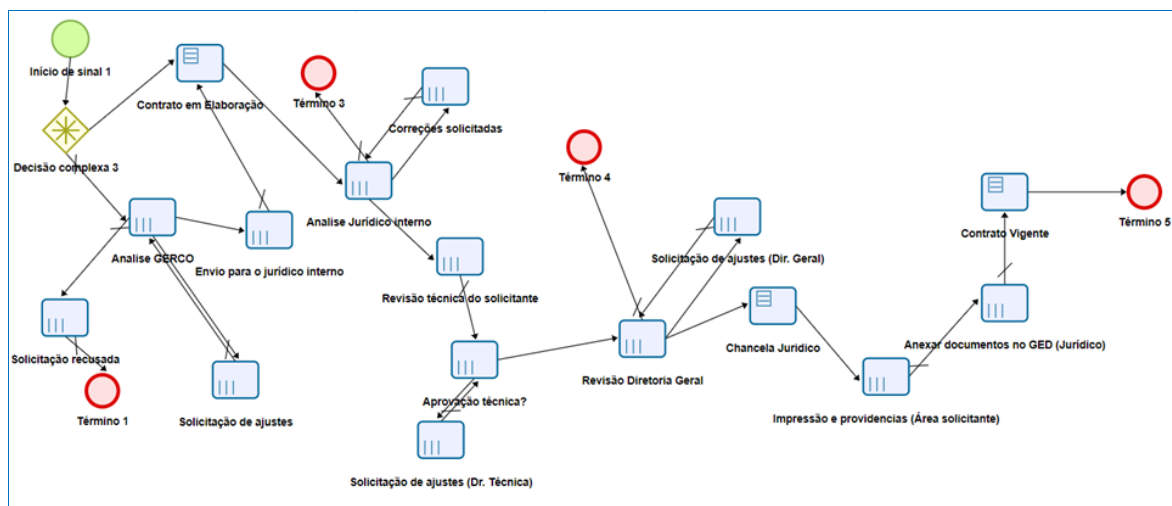


Figura 22 - Diagrama de *workflow* – HUEM.

Fonte: Elaborada pela autora no Sistema Legal One

Na tabela 11, será demonstrado o detalhamento do fluxo para a solicitação e confecção dos contratos - HUEM.

Tabela 11 – Detalhamento do fluxo para Contratos - HUEM

Nome da fase	Descrição	Resp.:	Status	Prazo	Ao cumprir:
Análise Jurídico	Nesta fase os 3 integrantes da área irão receber a tarefa de análise do contrato solicitado e se 1 dos 3 executantes cumprir a sua tarefa as demais serão canceladas	3 usuários	Pendente	5 dias	Se não houver a necessidade de correção antes do cumprimento será necessário gerar o contrato e disponibilizar para chancela. Caso haja a necessidade de correção a mesma deverá ser indicada nos andamentos do contrato.
Correções solicitadas pelo Jurídico	Nesta fase o solicitante do contrato deverá corrigir de acordo com as indicações do Jurídico Essas indicações estão nos andamentos	Solicitante do Contrato	Pendente	1 dia	Indicar nos andamentos o que foi corrigido.
Aprovação área Administrativa	Nesta fase o Contrato deverá ser aprovado pela Diretoria Administrativa	Diretor Administrativo	Pendente	1 dia	Se necessário reajuste deverá ser indicado o mesmo em andamentos.
Impressão/Providências Internas Jurídico	Nesta fase o Jurídico deverá indicar se a impressão/providências será feita internamente ou não.	Jurídico	Pendente	1 dia	
Imprimir contrato/providência	Nesta fase quando a impressão interna o Jurídico irá imprimir o contrato e tomar as devidas providências	Jurídico	Pendente	1 dia	
Imprimir o contrato e tomar as devidas providências	Nesta fase quando a necessidade de impressão/providências for do solicitante este tomará as devidas providências	Área solicitante	Pendente	1 dia	
Subir documento assinado no GED	Nesta fase a área solicitante deverá incluir o contrato assinado no GED	Área solicitante	Pendente	1 dia	

Fonte: Elaborada pela autora

Na divisão de atribuições, a solicitação e as correções cabem às áreas interessadas no contrato, ao passo que sua elaboração e revisão e impressão interna caberá ao Jurídico.

6 INTERVENÇÃO

Esta seção apresenta a trajetória percorrida para a definição do tema, bem como os desdobramentos que ocorreram ao longo do trabalho até a conclusão do curso, que originaram a proposta apresentada.

A fase inicial do trabalho deu-se com a aprovação do Consultor Jurídico da Instituição, quando apresentadas as melhorias de inovação de gestão em processos, na elaboração, análise, execução e gestão de contratos. A comunicação entre os envolvidos, foi considerada fator-chave para que se começasse a perceber melhorias no desenvolvimento do projeto, desde o momento em que houve a proposta até o momento do plano de ações.

6.1 Evolução do processo

Faz parte da pauta da Consultoria Jurídica, planejar o aprimoramento constante da gestão de contratos da Instituição. Por esse motivo, a sugestão do tema a ser desenvolvido neste trabalho de conclusão de curso, foi o de justamente pensar na gestão de inovação em processos, buscando aprimorar constantemente o processo de elaboração, análise, execução e gestão dos contratos elaborados pelo IPM.

Nas fases de entendimento do problema e de diagnóstico, foi possível ampliar a visão do cenário de atuação do departamento da consultoria Jurídica na Instituição, bem como a importância de sua atuação e interação com as demais áreas internas, no processo de análise e confecção dos contratos do IPM. Foram momentos de troca que permitiram conhecer tanto um pouco mais das expectativas dos colaboradores da COJUR, acerca do desempenho da atividade de sua própria área, quanto dos colaboradores das demais áreas envolvidas no processo.

Também foi possível identificar com clareza as dificuldades enfrentadas pelo setor jurídico, desde a solicitação dos instrumentos contratuais por parte das áreas internas do IPM, até a efetiva análise e confecção dos contratos e efetiva assinatura por todos os envolvidos.

Assim, diante do cenário apresentado, a proposta de solução demandava sobre uma opção que vislumbrasse quais melhorias poderiam ser implementadas em um processo automatizado para aprimoramento constante de elaboração, análise, execução e gestão de contratos da Instituição. E a resposta obtida ao longo deste processo foi a de implantar essas melhorias por meio de uma plataforma digital.

6.2 Estratégias de Mudanças

Para que a proposta de solução do problema continuasse bem-sucedida, as mudanças deveriam levar em consideração os aspectos de planejamento, os recursos, capacidades de apoio e a garantia de sustentação das mudanças ao longo do tempo. Nesse processo de intervenção, a mudança comportamental é tratada de forma especial, pois está sujeita à aceitação

e à resistência por parte dos envolvidos, sendo considerado a cultura organizacional do Mackenzie, reconhecidamente tradicional e de perfil conservador.

Neste trabalho, o grande desafio foi criar um clima no qual todos fossem envolvidos, sentindo-se motivados para atingir as expectativas, percebendo os benefícios evidentes no processo e desenvolver uma comunicação efetiva acerca das mudanças propostas.

Durante a execução do projeto, as responsabilidades desenvolvidas pela autora conforme relato em entendimento do problema foram:

- **Mapear situação inicial:** realizadas reuniões com a equipe da Consultoria Jurídica do IPM, para análise crítica e mapeamento das etapas constantes para a solicitação e análise de contratos e as necessidades enfrentadas pelo setor, em todo o processo de gestão de contratos e alinhar a expectativa da equipe jurídica diante das necessidades apresentadas.
- **Definir papéis de atuação:** realizada reunião para apresentação do projeto, premissas, riscos, organograma, atribuição de responsabilidades e alinhar formas de comunicação entre os envolvidos no projeto. a comunicação.
- **Formar equipes de trabalho:** as equipes foram formadas por colaboradores de diferentes áreas envolvidas no projeto, buscando sempre alinhar os interesses tanto das áreas administrativas (IPM), quanto das áreas acadêmicas (UPM), zelando por criar e manter um espírito de equipe, ajudando a atravessar as diversas etapas de sua formação, de modo que se torne funcional.
- **Identificar de necessidades:** realizadas reuniões para entender as necessidades das configurações do Sistema Legal One e identificar e mapear os campos a serem criados e personalizados para melhor atendimento dos objetivos propostos.
- **Gerenciar prazos e riscos:** neste sentido, foram adotados procedimentos que pudessem reduzir a incerteza de eventos (riscos), que facilitassem a identificação e análise de sua origem, possibilitando tomadas de decisões adequadas aos objetivos propostos, acompanhando e verificando se as respostas aos riscos foram executadas, e os riscos mitigados.
- **Criar workflows no Sistema Legal One:** foi realizada leitura do documento de escopo com todas as solicitações e necessidades mapeadas durante o levantamento e nesta etapa foram criadas as áreas solicitantes, cadastramento dos usuários e seus controles de acesso, e configurado o *workflow* de implantação do módulo de Contratos.
- **Garantir follow-up junto aos envolvidos:** controlar e acompanhar os processos, datas fatais e prazos através de notificações por e-mail e reuniões, quando necessário.
- **Acompanhar e documentar o processo de mudança;** catalogar, documentar e arquivar todas as informações do processo de mudança desde o mapeamento de necessidades até a efetiva implantação e melhorias realizadas ao longo do processo, que poderão ser usadas como referência futura (informações históricas).

- **Zelar pela qualidade dos serviços:** buscar o alinhamento do que está sendo produzido frente aos objetivos propostos, avaliando o desempenho geral, monitorando os resultados parcialmente apresentados e garantindo a boa execução dos serviços.
- **Desenvolver comunicação e interação entre às áreas envolvidas:** destacando a importância da comunicação nesse processo, foram adotados procedimentos adequados e claros, por parte de todos os envolvidos para garantir a transparência na circulação das informações, quanto aos andamentos e tomadas de decisões.
- **Gerenciar conflitos:** visando a diminuição dos conflitos, foram adotadas algumas medidas básicas, tais como: utilizar princípios éticos nos relacionamentos; estabelecer um clima de franqueza e confiança; incentivar a cooperação.
- **Intermediar com a empresa contratada:** atuando de forma imparcial, sempre buscando negociar para se chegar a um consenso que pudesse garantir e assegurar o interesse de ambas as partes.
- **Homologar os diversos projetos de implementação:** houve a validação dos processos e configurações solicitadas, por meio de teste e posterior acompanhamento do sistema em produção em sua fase inicial para assegurar que os procedimentos estejam de acordo com o projetado.
- **Treinar usuários:** realizado treinamento aos usuários da Consultoria Jurídica, às áreas solicitantes do IPM e UPM e aos usuários do HUEM, de forma separada, devido aos escopos de atuação de cada área envolvida.
- **Conduzir plano de ações:** para atender as constantes necessidade apresentadas pela Instituição, nesta etapa foram realizados estudos de viabilidade e adequações dos *workflows*, para implantação de quatro novas funcionalidades como: 1) adequação para atendimento das normas do *Compliance*, 2) descentralização de contratos “Padrão Mackenzie”; 3) adequação para atendimento da nova Lei Geral de Proteção de Dados(LGPD) e 4) implantação do Módulo de Gestão de Contratos na unidade do Hospital Universitário Evangélico Mackenzie – HUEM.

7 CONTRIBUIÇÕES

Desde o início da gestão de contratos por meio da plataforma Legal One, encontram-se cadastrados em sua base de dados, cerca 15.500 contratos, convênios e aditivos firmados e estão disponíveis um total de 316 modelos de contratos construídos pela Consultoria Jurídica e à medida que novas necessidades forem surgindo, novos modelos serão elaborados e disponibilizados na plataforma (figura 23).

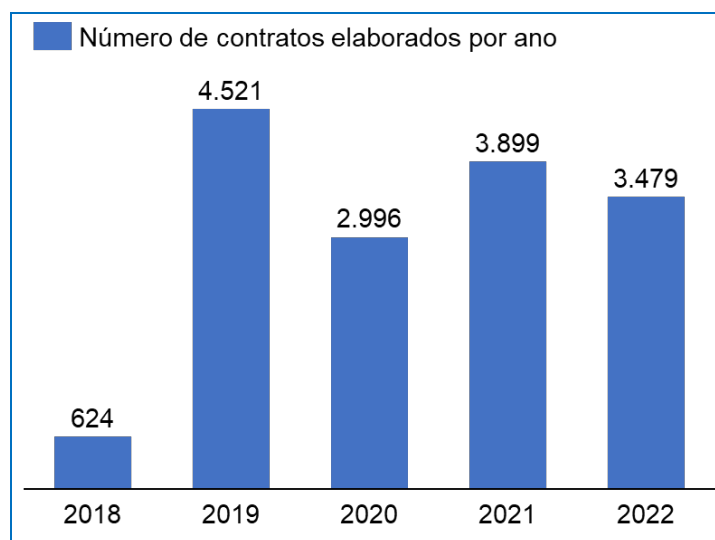


Figura 23 - Contratos elaborados por ano

Fonte: Elaborado pela autora

Ressalte-se que, cada área faz a gestão dos seus contratos, por meio de acesso de um login e senha pessoal e intransferível, de responsabilidade do gestor da área.

Os ganhos advindos pela utilização da plataforma de gestão de contratos foram reconhecidos pelos *stakeholders*, tendo em vista que, atualmente, há uma base de dados única e confiável de todos os contratos elaborados, um processo objetivo e de constante aprimoramento para solicitação e elaboração de contratos e a disponibilidade de um rol de indicadores que permite um mapeamento completo dos contratos, permitindo relatórios gerenciais, com o propósito de atender as demandas de auditorias e análises estratégicas da Instituição, de forma rápida e segura, não podendo deixar de destacar a redução de custo, racionalização das prioridades de acordo com as características de cada contrato e redução de tempo necessário à elaboração de um contrato.

Contrato Padrão Mackenzie é um conceito introduzido pela Consultoria Jurídica do IPM, para todos aqueles contratos formalizados por intermédio de minutas construídas pela própria Consultoria Jurídica, visando àquelas situações em que não são necessárias alterações de cláusulas e que, portanto, permitem que cada área interna gere, de maneira autônoma, seus contratos, no Legal One.

Na figura 24, apresenta-se os contratos gerados na modalidade Padrão e os contratos gerados na modalidade geral.

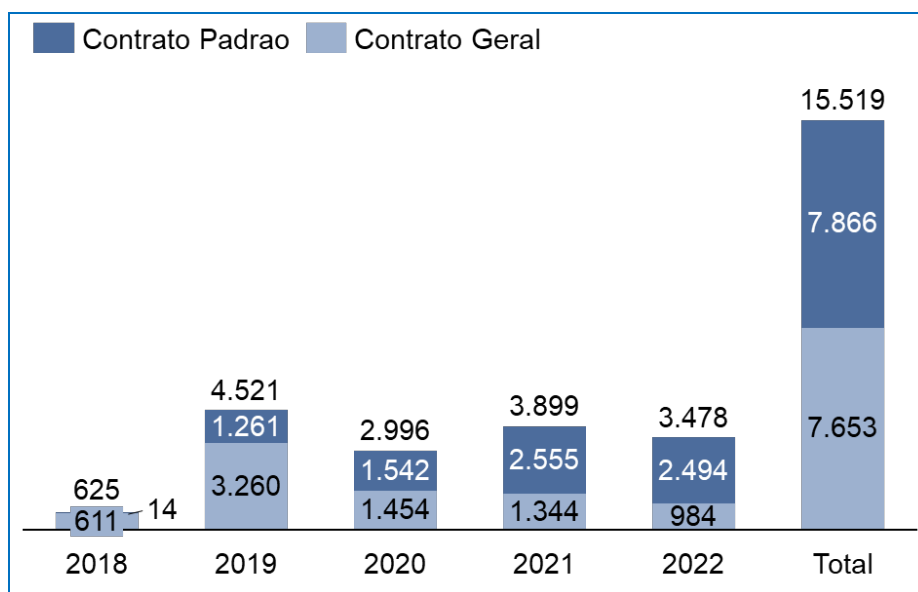


Figura 24 - Contratos Padrão x Geral

Fonte: Elaborado pela autora

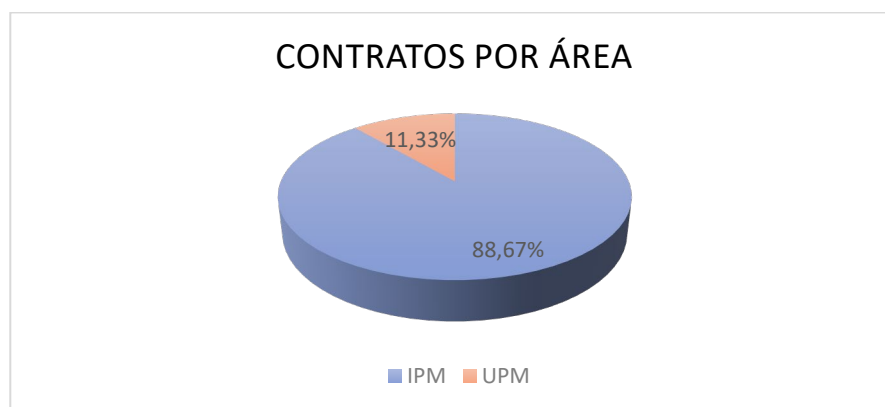
Na tabela 12 apresenta-se um quando comparativo de contratos elaborados por unidade de negócios, podendo ser observado que o número total apresentado em 2018 se mostra bem inferior aos demais anos, isso devido ao início da implantação do sistema ter ocorrido no mês novembro.

Tabela 12 – Contratos por unidade de negócios

CONTRATOS POR UNIDADE (POR ANO)							
UNIDADE	2018	2019	2020	2021	2022	QUANTIDADE	PERCENTUAL
São Paulo	564	4163	2762	3560	2990	14039	90,46%
Rio de Janeiro	1	113	40	98	175	427	2,75%
Brasília	0	20	82	100	181	383	2,47%
Curitiba	25	69	51	75	53	273	1,76%
Tamboré	21	86	24	25	30	186	1,20%
Campinas	3	53	29	38	32	155	1,00%
Palmas	6	17	8	3	18	52	0,34%
Em branco	4	0	0	0	0	4	0,03%
TOTAL	624	4521	2996	3899	3479	15519	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 25 demonstra os contratos elaborados por área responsável da Instituição, podendo observar que a maior demanda de contratos é para atendimento do Instituto Presbiterianos Mackenzie IPM, uma vez que a demanda da Universidade Presbiteriana Mackenzie UPM refere-se apenas a Contratos e Convênios acadêmicos.



CONTRATOS IPM / UPM (POR ANO)							
ÁREA	2018	2019	2020	2021	2022	QUANTIDADE	PERCENTUAL
IPM	557	3958	2640	3509	3096	13760	88,67%
UPM	67	563	356	390	383	1759	11,33%
TOTAL	624	4521	2996	3899	3479	15519	100%

Figura 25 - Contratos IPM / UPM

Fonte: Elaborado pela autora

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar com as demandas da consultoria jurídica do Instituto Presbiteriano Mackenzie, mais especificamente na Gestão de Contratos, permitiu colocar em prática os conceitos teóricos, adquiridos ao longo do curso de mestrado profissional, não só para o alcance das metas estabelecidas para a área gestora, como também aprimorar constantemente seu processo de gestão de contratos, alinhado às estratégias da empresa, ampliando sua vantagem competitiva.

De forma significativa, ao apresentar a solução para o problema: que melhorias poderiam ser implementadas em um processo automatizado para aprimoramento constantemente de elaboração, análise, execução e gestão de contratos celebrados pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie e as suas mantidas, foram percebidos ganhos, uma vez que se passou a conhecer a complexidade, as dificuldades e as particularidades do processo de elaboração, análise, execução e gestão de contratos celebrados pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie e suas mantidas

Pode-se observar que a inovação proveniente desta intervenção é uma inovação de gestão em processos por meio da tecnologia, visando obter as melhores práticas do mercado, quanto à elaboração, análise, execução e gestão de contratos, visando obter ganhos nas esferas da qualidade, tempo e custo.

Outro ponto que torna complexa toda a extensão deste trabalho, além do grande número de pessoas envolvidos, é o caráter experimental de se implantar uma proposta a partir de um protocolo que envolve muitas áreas como o departamento da Consultoria Jurídica, do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM), Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) e corpo diretivo da Instituição.

Quanto à aplicabilidade, como possibilidade de solução, foi proposta a configuração de um módulo de Gestão de Contratos que partiu da revisão das atividades existentes, possibilitando a criação de processos, métodos, fluxos de trabalhos, modelos de contratos visando a diminuição de risco, utilizando uma base única de dados, permitindo garantir uma solução adequada e flexível às especificidades da Instituição.

Por fim, com os procedimentos adotados, foi possível observar a melhora na qualidade dos serviços prestados pela consultoria jurídica, estabelecendo processos definidos na gestão de contratos com base de dados única, aumento da produtividade, evitando perdas de datas críticas dos contratos, redução de custos, redução de tempo na elaboração e análise dos contratos, aumento da satisfação das áreas envolvidas no processo, transparência e confiabilidade nas informações, análises estratégicas, proporcionando uma atuação presente de assessoria e

orientação jurídica diligente e preventiva, dos direitos e interesses do Instituto Presbiteriano Mackenzie e suas mantidas.

Ressalte-se a relevância das aulas ministradas no curso do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, de maneira a agregar valor diferenciado à carreira, com trocas de experiências enriquecedoras pois, sendo que o conhecimento adquirido ao longo do curso, antes do início do projeto inicial, significaria otimização de tempo e qualidade na implantação, incluindo gestão de conflitos.

REFERÊNCIAS

- Alencar, A. J., & Schmitz, E. A. (2005). *Análise de risco em gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Bachmann, D.L., & Destefani, J.H. (2011) *Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas*. Curitiba: [s.n.]. (Material de treinamento da Bachmann /Associados).
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. J. (2015). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 4. ed. São Paulo: Atlas
- Cervo, A., & Bervian, P. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, Idalberto. (1999) *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Coimbra, M.A., & Binder V.A.M. (2010). *Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fundacion Cotec *Temaguide: A guide to technology management and innovation for companies*. Valência: Ed. Fundacion Cotec, 1998
- Gamarra, J. E. T., & Zawislak, P. A. (2011). Capacidade transaccional: o elo perdido da inovação. In *Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica-Altec 24*.
- Gamarra, J. E. T., & Zawislak, P. A. (2013). Transactional capability: Innovation's missing *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 18(34), pp. 2-8.
- Hitt M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2003). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira
- Instituto Presbiteriano Mackenzie [IPM] (2021). *Relatório Anual Institucional e de Sustentabilidade do Instituto Presbiteriano Mackenzie 2020*.
- Jonker, M., Romijn, H., & Szirmai, A. (2006) Technological effort, technological capabilities and economic performance: A case study of the paper manufacturing sector in West Java. *Technovation*, 26(1), pp. 121-134.
- Lima, Suzana Maria Valle (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Lycarião, B. P. (2014). Contratos educacionais: características, conflitos e soluções. In: Colombo S.S. (org) *Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência*, pp 221-241. Porto Alegre: Penso.
- Manual de Oslo (1997). *Manual de Oslo - Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Recuperado em 25/abr/2022 de http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em março de 2020, de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf.
- Meneghelli, L. (2011) *O Ambiente das Organizações na Era da Globalização*. Associação Educacional Leonardo Da Vinci. Recuperado em 5/abr/2022 de <https://docplayer.com.br/1986524-O-ambiente-das-organizacoes-na-era-da-globalizacao.html>

- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças (1988). *Sistemas, organização & métodos*. São Paulo: Atlas.
- Patel, P., & Pavitt, K. (1997) The technological competencies of the world' s largest firms: complex and path-dependent, but not much variety. *Research Policy*, 26(2), pp.141–156, 1997.
- Proença, A., Lacerda, D.P., Antunes, J.A.V, Júnior, Távora, J.L., Júnior, & Salerno, M.S. (2015). *Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para a prática*. Porto Alegre: Bookman.
- SEMESP, *Mapa do ensino Superior no Brasil* - Edição 11 . Recuperado em 18/mar/2022 de <https://www.semesp.org.br/mapa-do-ensino-superior/edicao-11/>
- Simantob, M., & Lippi, R. (2003). *Guia valor econômico de inovação nas empresas*. Rio de Janeiro: Globo.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation - integrating technological, market and organizational change*. 2nd ed. England: John Wiley & Sons Ltd
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008) *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A – PLANILHA DE CONTROLE DE CONTRATOS COJUR – 2018

CONTROLE DE CONTRATOS - CONSULTORIA JURÍDICA IPM - 2018									
DEPARTAMENTO	Nº AJURP	NOME DA EMPRESA	OBJETO	DETAHES DO OBJETO DO TERMO/CONTRATO/CONVÊNIO	OBIS QUANTO AO PEDIDO DO CONTRATO (QUEM FEZ, POR QUAL MEIO, DATA, ETC.)	DATA/NOME DE RETIRADA DA CAIXA DE E-MAIL	DATA DE ENVIO DO CONTRATO ORIGINAL PARA ÁREA GESTORA PARA ASSINATURA	DATA DE ENVIO DO CONTRATO PARA ASSINATURA DA DIREX OU REITORIA	DATA DE ENVIO DO CONTRATO ORIGINAL ASSINADO PARA ÁREA GESTORA
FMP	COJUR-FMP-0001/2018	ALFONSO PAPPALARDO JUNIOR	CONTRATO DE COMODATO	01 MEDIDOR DE DISTÂNCIA A LASER SOM MAXIM140 MPP FLUKE-NOTA Nº 00.054.901 - VALOR: R\$ 562,60 PROJETO 171036	SOL. P/JÚLIA, POR EMAIL, EM 13/12/2017, E NUMERADO P/ JOSILÂNE, EM 02/01/2018	02/01 - JOSILÂNE			
SINFRA	COJUR-SINFRA-0002/2018	IMPACTO	4º ADITIVO	FALTA, REVISTA, BIOMETRIA E VIGÊNCIA	SOL. P/KATIA, POR EMAIL, EM 22/12/2017, E NUMERADO P/ MANUELLA, EM 02/01/2018	02/01 - MANUELLA	24/01/2018 - ENVIADO PARA E-MAIL DA KATIA PARA ASSINATURA - CELESTE		27/02/2018 - 1 VIA ASSINADA PARA COSOP - CELESTE
SME	COJUR-SME-0003/2018	TRIUNO EDUCAÇÃO LTDA	2º ADITIVO AO PRÉ-CONTRATO DE COMPRA E VENDA DE LIVROS E OUTROS MATERIAIS DO SISTEMA MACKENZIE DE ENSINO E DE TECNOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIO	(AJURP-SME-1100/2014 E AJURP-SME-004/2015)	SOL. P/ED, POR EMAIL, EM 02/01/2018, E NUMERADO P/ JOSILÂNE, EM 02/01/2018	02/01 - JOSILÂNE	03/01/2017 - 2 VIAS CHANCELADAS PARA DIREX - CELESTE		
GMSOL	COJUR-GMSOL-0004/2018	SAMAUMA	2º ADITIVO	VIGÊNCIA	SOL. P/CAMILA, POR EMAIL, EM 19/12/2017, E NUMERADO P/ MANUELLA, EM 02/01/2018	02/01 - MANUELLA	03/01/2017 - 2 VIAS CHANCELADAS PARA GMSOL - CELESTE		02/02/2018 - 1 VIA ASSINADA PARA GMSOL - CELESTE
GMSOL	COJUR-GMSOL-0005/2018	ALUS SOLUÇÕES EM TRADE E PESSOAS LTDA	TERMO DE COOPERAÇÃO EDUCACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO MULTICOMPANY	MULTICOMPANY	SOL. P/ DANIELE, POR EMAIL, EM 07/12/2017, E NUMERADO P/ GABRIEL, EM 02/01/2018	02/01 - GABRIEL	03/01/2018 - ENVIADO PARA E-MAIL DANIELE PARA ASSINATURA - CELESTE		
GMSOL	COJUR-GMSOL-0006/2018	BUSCAPÉ COMPANY INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA LTDA	TERMO DE COOPERAÇÃO EDUCACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO MULTICOMPANY	MULTICOMPANY	SOL. P/ DANIELE, POR EMAIL, EM 07/12/2017, E NUMERADO P/ GABRIEL, EM 02/01/2018	02/01 - GABRIEL	03/01/2018 - ENVIADO PARA E-MAIL DANIELE PARA ASSINATURA - CELESTE		
GMSOL	COJUR-GMSOL-0007/2018	JACOBS DOWME EGBERTS BR COMERCIALIZAÇÃO DE CAFÉS LTDA	TERMO DE COOPERAÇÃO EDUCACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO	MULTICOMPANY	SOL. P/ DANIELE, POR EMAIL, EM 07/12/2017, E NUMERADO P/ GABRIEL, EM 02/01/2018	02/01 - GABRIEL	03/01/2018 - ENVIADO PARA E-MAIL DANIELE PARA ASSINATURA - CELESTE		
COMAN	COJUR-COMAN-0008/2018	BETTA ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	READEQUAÇÃO DO 2º E 7º ANDAR PRÉDIO LUIZ CARLOS SALOMÃO - RUA PIAUÍ, 181 - CAMPOS HIGIENÓPOLIS	SOL. P/ALZIRA, POR EMAIL, EM 20/12/2017, E NUMERADO P/ JOSILÂNE, EM 02/01/2018	02/01 - JOSILÂNE	03/01/2018 - ENVIADO PARA E-MAIL FINANCEIRO.SINFRA PARA ASSINATURA - CELESTE	11/01/2018 - 2 VIAS CHANCELADAS E ASSINADAS PELA OUTRA PARTE PARA DESIN - CELESTE	12/01/2018 - 1 VIA ASSINADA PARA COMAN - CELESTE
MAVL	COJUR-MAVL-0009/2018	PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU	INSTRUMENTO CONTRATUAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU - CAMPUS TAMBORÉ	ALUNO ONLINE	SOL. P/NILTON, POR EMAIL, EM 02/01/2018, E NUMERADO P/ JOSILÂNE, EM 02/01/2018	02/01 - JOSILÂNE			
DESIN	COJUR-DESIN-0010/2018	ESTRUTURAL EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	ADITIVO AO CONTRATO COJUR-DESIN-1566/2017	REGULARIZAÇÃO DOCUMENTAL DA COMPRA E VENDA DE LOTES EM VESPAIANO-MG	SOL. P/DR. ROBERTO, VERBALMENTE, EM 02/01/2018, E NUMERADO POR ELE, EM 02/01/2018	DR. ROBERTO/CELESTE			16/01/2018 - 1 VIA ASSINADA PARA SR. DOMINGOS POR SEDEX - CELESTE
COMAN	COJUR-COMAN-0011/2018	JMF CONSTRUÇÕES LTDA	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	READEQUAÇÃO DO ESPAÇO PARA TRANSFERÊNCIA DA COV/ENFERMARIA DO PRÉDIO 23 PARA O PRÉDIO 40 DO CAMPUS HIGIENÓPOLIS	SOL. P/ALZIRA, POR EMAIL, EM 12/12/2017, E NUMERADO P/ JOSILÂNE, EM 03/01/2018	03/01 - JOSILÂNE	03/01/2018 - ENVIADO PARA E-MAIL FINANCEIRO.SINFRA PARA ASSINATURA - CELESTE	08/01/2018 - 2 VIAS CHANCELADAS E ASSINADAS PELA OUTRA PARTE PARA DESIN - CELESTE	11/01/2018 - 1 VIA ASSINADA PARA COMAN - CELESTE
COMAN	COJUR-COMAN-0012/2018	BLOCCO CONSTRUTORA LTDA	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	READEQUAÇÃO DOS SANITÁRIOS MASCULINO E FEMININO E CRIAÇÃO DE SANITÁRIOS PNE (UNISSEX) DO 3º AO 4º ANDAR - PRÉDIO 41 EDIFÍCIO JOSÉ CALVINO, CAMPUS HIGIENÓPOLIS	SOL. P/MAYARA, POR EMAIL, EM 13/12/2017, E NUMERADO P/ JOSILÂNE, EM 03/01/2018	03/01 - JOSILÂNE	04/01/2018 - ENVIADO PARA E-MAIL NAVARA PARA ASSINATURA - CELESTE	08/02/2017 - 2 VIAS CHANCELADAS E ASSINADAS PEL OUTRA PARTE PARA DESIN - CELESTE	16/02/2018 - 1 VIA ASSINADA PARA COMAN - CELESTE
COMAN	COJUR-COMAN-0013/2018	JMF CONSTRUÇÕES LTDA	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	READEQUAÇÃO DO ESPAÇO MAKER PARA ATENDER AOS ALUNOS DA EDUCAÇÃO INFANTIL, ENSINO FUNDAMENTAL I - PRÉDIO 44 E 46 - CAMPUS HIGIENÓPOLIS	SOL. P/MAYARA, POR EMAIL, EM 19/12/2017, E NUMERADO P/ JOSILÂNE, EM 03/01/2018	03/01 - JOSILÂNE	04/01/2018 - ENVIADO PARA E-MAIL NAVARA PARA ASSINATURA - CELESTE	09/01/2018 - 2 VIAS CHANCELADAS E ASSINADAS PELA OUTRA PARTE PARA DESIN - CELESTE	11/01/2018 - 1 VIA ASSINADA PARA COMAN - CELESTE
COMAN	COJUR-COMAN-0014/2018	WYTECK QUEIROZ CONSTRUCOES LTDA - EPP	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	READEQUAÇÃO DO 8º ANDAR - REITORIA - PRÉDIO 41 - CAMPUS HIGIENÓPOLIS	SOL. P/ALZIRA, POR EMAIL, EM 20/12/2017, E NUMERADO P/ JOSILÂNE, EM 03/01/2018	03/01 - JOSILÂNE	04/01/2018 - ENVIADO PARA E-MAIL NAVARA PARA ASSINATURA - CELESTE	09/01/2018 - 2 VIAS CHANCELADAS E ASSINADAS PELA OUTRA PARTE PARA DESIN - CELESTE	11/01/2018 - 1 VIA ASSINADA PARA COMAN - CELESTE
GMSOL	COJUR-GMSOL-0015/2018	EMPRESA BIOLAB SANUS FARMACÉUTICA LTDA	CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA REALIZAÇÃO DE CURSO IN COMPANY	REALIZAÇÃO DE CURSOS	SOL. P/TIMOTEO, POR EMAIL, EM 03/01/2018, E NUMERADO P/ JOSILÂNE, EM 04/01/2018	04/01 - JOSILÂNE			05/02/2018 - 1 VIA ASSINADA PARA GMSOL - CELESTE

APÊNDICE B – CADASTRO DE ÁREAS SOLICITANTES – GESTÃO DE CONTRATOS 2018

CADASTRO DE ÁREAS SOLICITANTES - GESTÃO DE CONTRATOS 2018					
	ÁREA	SETOR	CARGO / CONTATO	PERFIL	ATIVO
1	IPM	Chancelaria (incluindo Jumper e Capelania)	Auxiliar Administrativo Diretoria	Solicitante	ok
2	IPM	Conselho Deliberativo	Assistente Administrativo	Solicitante	ok
3	IPM	Diretoria Executiva	Assessor	Solicitante	ok
4	IPM	Educação Básica São Paulo	Auxiliar Administrativa de Unidade Acadêmica	Solicitante	ok
5	IPM	Fundo Mackenzie de Pesquisa	Assistente Administrativo	Solicitante	ok
6	IPM	Gerência de Auditoria Interna	Assistente de Auditoria	Solicitante	ok
7	IPM	Gerência de Compliance	Coordenadora do Núcleo de Controles Internos	Solicitante	ok
8	IPM	Gerência de Compras	Analista	Solicitante	ok
9	IPM	Gerência de Contabilidade	Analista Contabil Senior	Solicitante	ok
10	IPM	Gerência de Controladoria	Analista de Controladoria II	Solicitante	ok
11	IPM	Gerência de Financeira	Analista Financeiro	Solicitante	ok
12	IPM	Gerência de Inteligência	Analista Sênior	Solicitante	ok
13	IPM	Gerência de Marketing	Analista Administrativo	Solicitante	ok
14	IPM	Gerência de Responsabilidade Social e Filantropia	Secretária	Solicitante	ok
15	IPM	Gerência de Tecnologia da Informação	Analista de Suporte Técnico	Solicitante	ok
16	IPM	Gerência do Mackenzie Soluções	Assistente Administrativo	Solicitante	ok
17	IPM	Mackenzie Brasília	Suporte Operacional	Solicitante	ok
18	IPM	Mackenzie Palmas	Auxiliar administrativo	Solicitante	ok
19	IPM	Mackenzie Tamboré	Auxiliar Administrativo	Solicitante	ok
20	IPM	MackGraphe	Auxiliar Administrativo de Unidade Acadêmica	Solicitante	ok
21	IPM	Sistema Mackenzie de Ensino	Auxiliar Administrativo	Solicitante	ok
22	IPM	Superintendência de Gestão de Pessoas e Suprimentos	Analista de Contratos III	Solicitante	ok
23	IPM	Superintendência de Infraestrutura	Analista de Contratos	Solicitante	ok
1	UPM	CCBS	Auxiliar Administrador	Solicitante	ok
2	UPM	CCL	Auxiliar Administrativo	Solicitante	ok
3	UPM	CCSA	Auxiliar Administrativo Acadêmico	Solicitante	ok
4	UPM	CEFT	Auxiliar Administrativo Sênior	Solicitante	ok
5	UPM	Centro de Ciências e Tecnologia CCT	Coordenadora Administrativa	Solicitante	ok
6	UPM	Escola de Engenharia	Secretária da Escola de Engenharia	Solicitante	ok
7	UPM	FAU	Assistente Administrativo Senior	Solicitante	ok
8	UPM	FCI	Auxiliar Administrativa de Unidade Acadêmica	Solicitante	ok
9	UPM	FDIR	Coordenadora Administrativa	Solicitante	ok
10	UPM	Mackenzie Rio de Janeiro	Coordenador Administrativo Financeiro	Solicitante	ok
11	UPM	Reitoria	Secretária	Solicitante	ok
12	UPM	UPM – CEDaD	Auxiliar Administrativo Pleno	Solicitante	ok
13	UPM	UPM – COI	Coordenadora de Programas e Convênios	Solicitante	ok
14	UPM	UPM - Editora	Auxiliar administrativo	Solicitante	ok
15	UPM	UPM – Incubadora	Professor	Solicitante	ok
16	UPM	UPM - PREC	Coordenadora de Cursos de Educação Continuada	Solicitante	ok
17	UPM	UPM - PRGA	Auxiliar Administrativo de Unidade Acadêmica	Solicitante	ok
18	UPM	UPM - PRPG	Coordenador de Desenvolvimento e Inovação	Solicitante	ok

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS COLABORADORES DA CONSULTORIA JURÍDICA

Nome:

Cargo:

Tempo de Empresa:

Objetivo: Levantamento de informações, mapeamento de procedimentos (desde a solicitação, análise, assinatura e gestão), para identificação das dificuldades enfrentadas pelo setor jurídico na gestão dos Contratos do IPM.

1. Existe um processo definido na Gestão de Contratos?
2. Acredita ser de fácil acesso a base de dados dos Contratos formulados pelo setor?
3. Como é a comunicação entre as partes envolvidas no processo de elaboração de contratos?
4. Qual sua opinião quanto ao tempo médio empregado para a elaboração de um contrato?
5. Como é o controle da solicitação e andamentos das demandas do setor de Contratos?
6. O Controle das demandas atende de forma satisfatória suas expectativas?
7. Existe uma base de dados confiável, onde o histórico de cada contrato fique devidamente registrado e disponível a todos os interessados, mantendo versões de diferentes revisões e documentos para posterior consulta?
8. Quando necessário, as aprovações no processo de elaboração de Contratos se dão de forma rápida e segura?
9. Existem modelos prévios de contratos a serem empregados pelo Jurídico?
10. Existe fluxos com automatização de tarefas e responsáveis claramente definidos?
11. As solicitações feitas pelas áreas internas da empresa são claras e objetivas, contendo todas as informações e documentos necessários para efetiva análise e confecção dos contratos?
12. Como é realizado o armazenamento dos contratos efetivamente assinado?
13. Como é feito o controle dos contratos vigentes?
14. A geração de relatórios gerencias, com vistas ao atendimento de auditorias e análises estratégicas da Instituição, se dão de forma rápida e segura?

Dentro de suas atribuições, qual a etapa considerada mais desgastante nas interações entre as áreas envolvidas no processo de elaboração e gestão dos contratos?

APÊNDICE D – RESPOSTAS DA PESQUISA DE GESTÃO DE CONTRATOS

Levantamento de informações para identificação das dificuldades enfrentadas pelo setor jurídico na gestão dos contratos elaborados pelo IPM e suas mantidas.																	
Nome	Cargo	Tempo de casa	1.Existe um processo definido na Gestão de Contratos?	2.Acredita ser de fácil acesso a base de dados dos Contratos formulados pelo setor?	3.Como se dá a comunicação entre as partes envolvidas no processo de elaboração de contratos?	4.Qual sua opinião quanto ao tempo médio empregado para a elaboração de um contrato?	5.Como é o controle da solicitação e andamentos das demandas do setor de Contratos?	6.O Controle das demandas atende de forma satisfatória suas expectativas?	7.Existe uma base de dados confiável, com o histórico do contrato, mantendo versões de diferentes revisões e consulta?	8. Quando necessário, as aprovações no processo de elaboração de Contratos se dão de forma rápida e segura?	9.Existem modelos prévios de contratos a serem empregados pelo Jurídico?	10.Existe fluxos com automatização de tarefas e responsáveis claramente definidos?	11. As solicitações feitas pelas áreas internas são diárias e objetivas, contendo informações e documentos necessários para os contratos?	12.Como é realizado o armazenamento dos contratos efetivamente assinado?	13.Como é feito o controle dos contratos vigentes?	14.A geração de relatórios gerenciais se dão de forma rápida e segura?	15.Dentro de suas atribuições, qual a etapa considerada mais desgastante nas interações entre as áreas envolvidas no processo?
A	Advogado	8 anos	Sim, de forma bem simples	Não, pois os contratos são armazenados em pastas pela sigla do departamento, nome da Contratado	Por e-mail e malote (correspondência interna)	Alto, uma vez que controle e armazenamento de todos os documentos em pasta física e virtual demanda tempo.	Via planilha do Excel	Não, porque o controle é somente para aferir a quantidade e inserir numeração de identificação de setor.	Sim, existe uma base de dados, porém somente o setor de contratos tem acesso.	Sim.	Sim, porém apenas para alguns departamentos, cuja demanda de um mesmo contrato é alta.	Não, as tratativas entre o setor de contratos e os solicitantes são realizadas por e-mail.	Raramente.	Uma cópia na pasta virtual no diretório de contratos e a versão original em armário de pastas suspensa	Não tem, quando solicitado pela DIREX é necessário fazer o levantamento a partir de arquivo físico.	Não é seguro, pois não existe uma sequência lógica	O envio das informações corretas e completas pelo solicitante.
B	Advogado	03 anos 06 meses	Sim, porém simples	Não	Via e-mail, ligação ou pessoalmente	Razoável, dada a demanda	Via e-mail, telefone e pessoalmente.	Não, um controle por meio de um aplicativo ou programa específicos tornaria o processo mais eficiente	Não	São formalizadas via E-mail.	Sim	Não.	Não	Fisicamente.	Pelas áreas responsáveis.	Por não ser informatizado demanda-se mais tempo para entrega de relatórios confiáveis	Envio de informações relevantes e seguras para elaboração.
C	Advogado	4 anos	Não existe. As solicitações são feitas por e-mail.	Não, pois para cada solicitação é criada uma pasta virtual.	Por e-mail.	Geralmente longo, pela dificuldade de se obter as informações das áreas solicitantes.	Controle é feito por planilha de excel, caixa de contratos no e-mail e pastas de contratos no diretório.	Não, pois não há controle em uma única ferramenta.	Não, a base de dados é alimentada pelo responsável e o acesso é apenas interno.	Depende da área, mas no geral não.	Sim.	Não, inclusive, por ter mais áreas envolvidas, não fica claro quem é o responsável, dificultando a resolução.	As solicitações não são claras e objetivas	O armazenamento é feito no jurídico e a gestão do contrato é feita pela área.	Pela própria área solicitante.	Não é rápido e também não é totalmente seguro.	Obtenção das informações da área.
D	Advogado Especialista	17 anos	Não, apenas uma planilha de Excel para controle dos contratos.	Não, apenas uma planilha de Excel para controle.	Em regra, por e-mail, e, excepcionalmente, pelo telefone.	O tempo não é adequado.	O controle é feito por uma planilha de Excel e por e-mail.	Não, devido a falta de um processo interno e de uma ferramenta adequada.	Essa base de dados não existe.	Não há uniformidade nessas aprovações. Quando, por e-mail, a área interna interessada manifesta seu consentimento.	Embora haja minutos que são utilizadas mais de uma vez, elas são diferentes entre si, não havendo um padrão de contrato.	Não	Não	O armazenamento é feito pela Consultoria Jurídica, em arquivos, e, eventualmente, pela área gestora do contrato.	Não há informação sobre isso, pois esse controle é feito por cada área interna.	Não.	O prazo para elaboração do contrato.
E	Advogado Especialista	27 anos e 11 meses	Há um controle através de planilha em numeração sequencial.	Quanto a existência do contrato sim, mas não seu processamento, aditivos e outras informações correlatas.	Se dá por e-mail.	É variável, mas poderia ser abreviado se a submissão da proposta fosse completa. F	O controle é realizado pelo Advogado(a) parceirista e pela Assistente Administrativa da COJUR.	Não atende, por vezes são necessárias várias interações com áreas e pessoas para obter essas informações.	Não, são fragmentos de informações de difícil reunião.	Não se sabe a proposta está aprovada, e o contrato ao final, só se sabe quando os signatários efetivamente o firma.	Sim, há template de cada advogado(a).	Não há esse fluxo automatizado e raramente se sabe quem é responsável.	No mais das vezes faltam informações ou documentos e, tampouco, nem sempre o pedido é objetivo.	É arquivado em pastas com catalogação pelas áreas solicitantes.	Cabe às áreas controlar seus contratos, como vencimento, necessidade de aditivos e outros aspectos.	Os relatórios são manuais, demorados e a segurança de que todas as informações estão presentes não é completa.	O recebimento de todos os dados e elementos necessários à análise e elaboração do instrumento contratual.
F	Analista de Suporte Administrativo	23 anos	Existe, mas é muito precário.	Não é fácil e demanda muito tempo. Se não tiver o número do contrato é praticamente impossível localizá-lo.	Via e-mail e contato telefônico.	Quando as informações recebidas da área são suficientes para a elaboração do contrato, é adequado.	As solicitações chegam por e-mail. Há uma planilha em Excel com as informações do Contrato.	Não. Pois não é ágil na localização dos contratos.	A base de dados é uma pasta digital de uso, exclusivo do Jurídico.	Não participo da fase de aprovações.	Existem poucos modelos considerados padrões utilizados pela Consultoria Jurídica.	Não existem fluxos.	Não, praticamente todas as solicitações chegam incompletas.	Os contratos assinados são escaneados e salvos em suas pastas digitais e as vias físicas em arquivo no júrio.	Não há controle de contratos vigentes.	Não há como gerar relatórios gerenciais, pois as informações não estão numa mesma base.	Todos os contratos assinados retornam ao Jurídico e o desgaste é fazer o arquivo, que demandam muito tempo e o espaço.

APÊNDICE E – CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS DA PESQUISA

Categorização das informações obtidas para identificação das dificuldades enfrentadas pelo setor jurídico na gestão dos contratos elaborados pelo IPM e suas mantidas.								
Perguntas do roteiro de entrevistas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Entrevistado F	Síntese dos Conteúdos	Essência dos Conteúdos
1.Existe um processo definido na Gestão de Contratos?	Sim, de forma dem simples	Sim, porém simples	Não existe. As solicitações são feitas por e-mail.	Não, apenas uma planilha de Excell.	Não, há um controle através de planilha Excell	Existe, mas é muito precário.	Não existe processo definido	Ausência de processos. Base de dados inexistente. Alto tempo na elaboração dos contratos. Falta de controle das demandas. Demora nas aprovações. Modelos insuficientes. Ausência de fluxos automatizados. Arquivo físico ineficiente e de alto custo. Ausência de subsídios para relatórios. Dificuldade no relacionamento entre áreas
2.Acredita ser de fácil acesso a base de dados dos Contratos formulados pelo setor?	Não, pois somente o setor de contratos tem acesso.	Não	Não, pois para cada solicitação é criada uma pasta. .	Não.	Não. Dificil acesso.	Não é fácil e demanda muito tempo.	Não é Facil	
3.Como se dá a comunicação entre as partes no processo de elaboração de contratos?	Por e-mail e malote	Via e-mail, ligação ou pessoalmente	Por e-mail.	Em regra, por e-mail, e, excepcionalmente, pelo telefone.	Se dá por e-mail.	Via e-mail e contato telefônico.	Por e-mail	
4.Qual sua opinião quanto ao tempo médio empregado para a elaboração de um contrato?	Alto, dada a complexidade das inomações.	Razoável, dada a demanda	Geralmente longo, pela falta de se obter as informações.	O tempo não é adequado, devido a ausência de processos internos automatizados.	É variável, mas poderia ser abreviado com informações acertadas.	Quando as informações recebidas são corretas, do contrato é, rápido.	Tempo inadequado	
5.Como é o controle das demandas do setor de Contratos?	Via planilha do Excell	Via e-mail, telefone e pessoalmente.	Controle é feito por planilha de excell, e-mail e pastas de contratos no diretório.	O controle é feito por uma planilha de Excel e por e-mail.	O controle é realizado pelo Advogado(a) pela Administrativa	As solicitações chegam por e-mail. Há uma planilha em Excell	Controle de forma manual	
6.O Controle das demandas atende de forma satisfatória suas expectativas?	Não, porque o controle é somente inserir uma numeração.	Não, pois não possui um programa para tal.	Não, pois não há controle em uma única ferramenta.	Não, pois, diante da falta de um processo interno e ferramenta própria.	Não atende.	Não. Pois não é ágil na localização dos contratos.	Não atende as expectativas	
7.Existe uma base de dados confiável com histórico do contrato para consulta?	Sim, existe uma base de dados porém somente o setor de contratos tem acesso.	Não	Não, a base de dados é alimentada pelo responsável e o acesso é apenas interno.	Essa base de dados não existe.	Não, são fragmentos de informações de difícil reunião.	A base de dados não é confiável, não sendo compartilhada com nenhum outro setor.	Não existe base dados	
8.Quando necessário, as aprovações no processo de elaboração se dão de forma rápida e segura?	Sim.	São formalizadas via E-mail.	Depende da área, mas no geral não.	Não há uniformidade nessas aprovações.	Não se sabe se a proposta está aprovada. Apnas qdo concluído	Não participo da fase de aprovações.	Demora nas aprovações	
9.Existem modelos prévios de contratos a serem empregados pelo Jurídico?	Sim, porém apenas para alguns departamentos.	Sim	Sim	Não há padrão de contrato.	Sim, há template de cada advogado(a).	Existem poucos modelos considerados padrões.	Sim, porém insuficientes	
10.Existe fluxos com automatização de tarefas e responsáveis claramente definidos?	Não, as tratativas entrecorrem por e-mail.	Não.	Não.	Não.	Não há fluxo automatizado e raramente se sabe quem é responsável.	Não existem fluxos.	Não existem fluxos.	
11.As solicitações feitas pelas áreas internas são claras e objetivas?	Raramente.	Não	As solicitações não são claras e objetivas.	Não	Não. Faltam informações e o pedido não é objetivo.	Não, praticamente todas as solicitações chegam incompletas.	Informações não claras e objetivas	
12.Como é realizado o armazenamento dos contratos efetivamente assinado?	Uma cópia na pasta virtual e a versão original em arquivo.	Fisicamente.	O armazenamento é feito por uma analista e a gestão do contrato é feita pela área.	O armazenamento é feito pela COJUR, em arquivos, e, eventualmente, pela área gestora do contrato.	É arquivado em pastas com catalogação pelas áreas solicitantes.	São arquivados em pastas digitais. As via físicas sjaio uma da COJUR e uma da área.	Arquivo físico	
13.Como é feito o controle dos contratos vigentes?	Não possui controle pelo Jurídico.	Pelas áreas responsáveis.	Pela própria área solicitante.	O controle é feito por cada área interna.	Cabe às áreas controlar seus contratos.	Não há controle de contratos vigentes.	Não há controle	
14.A geração de relatórios gerencias, se dão de forma rápida e segura?	Não e não é seguro.	Por não ser informatizado demanda-se mais tempo para geração.	Não é rápido e também não é totalmente seguro.	Não	Os relatórios são manuais, demorados e não seguros. .	Não há como gerar relatórios gerencias, pois as informações não estão numa mesma base.	ausência de subsídios para relatórios	
15.Dentro de suas atribuições, qual a etapa considerada mais desgastante nas interações entre as áreas envolvidas no processo?	O envio das informações corretas e completas pelo solicitante.	Envio de informações relevantes e seguras para elaboração.	Obtenção das informações da área.	O prazo para elaboração do contrato.	O recebimento de todos os dados e elementos necessários à análise e elaboração do instrumento contratual.	O desgaste é fazer o arquivo das vias físicas, que demandam muito tempo e o espaço.	obtencao de infromações das áreas solicitantes	