

**EXPERIMENTO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO SETOR DE  
COMPRAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR<sup>i</sup>**

**RESUMO**

**Objetivo do estudo:** Este artigo tem como objetivo propor um modelo de compartilhamento do conhecimento no setor de compras públicas de uma instituição de ensino superior, utilizando o modelo da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

**Metodologia/abordagem:** Foi realizado um experimento de gestão do conhecimento em uma divisão de compras de uma instituição pública, baseado na metodologia SECI. Além disso, foram analisados documentos institucionais e legislações vigentes para embasar a conversão do conhecimento tácito em explícito.

**Principais resultados:** O experimento resultou na formalização de fluxogramas de processos, elaboração de manuais e documentos padronizados, além da capacitação de servidores, contribuindo para a melhoria na execução das atividades e na sistematização do conhecimento organizacional.

**Contribuições acadêmicas:** O estudo amplia a aplicação da teoria da gestão do conhecimento no contexto da administração pública, demonstrando como práticas formais podem contribuir para a retenção e transferência do conhecimento em organizações governamentais.

**Contribuições práticas:** Os resultados evidenciam que a implementação de práticas estruturadas de compartilhamento do conhecimento pode otimizar processos, reduzir a dependência de servidores específicos e promover maior eficiência e transparência nas compras públicas.

**Palavras-chave:** Administração pública; gestão do conhecimento; inovação; licitações; compras públicas.

**KNOWLEDGE SHARING EXPERIMENT IN THE PROCUREMENT SECTOR OF A  
PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

**ABSTRACT**

**Objective of the study:** This article aims to propose a knowledge-sharing model in the procurement sector of a higher education public institution, using Nonaka and Takeuchi's knowledge spiral model.

**Methodology/approach:** A knowledge management experiment was conducted in a procurement division of a public institution, based on the SECI methodology. Additionally, institutional documents and current legislation were analyzed to support the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge.

**Main results:** The experiment resulted in the formalization of process flowcharts, the creation of standardized manuals and documents, and staff training, contributing to improved task execution and systematic organizational knowledge management.

**Academic contributions:** This study expands the application of knowledge management theory in the context of public administration, demonstrating how formal practices can support knowledge retention and transfer in government organizations.

**Practical contributions:** The findings highlight that implementing structured knowledge-sharing practices can optimize processes, reduce dependence on specific staff, and promote greater efficiency and transparency in public procurement.

**Keywords:** Public administration; knowledge management; innovation; tenders; public procurement.

## 1 INTRODUÇÃO

É comum que ao ingressar em um novo cargo, seja ele público ou privado, o novo servidor/empregado se depare com a ausência de um roteiro claro ou informações básicas sobre a forma de funcionamento da instituição ou mesmo das atividades deste cargo. Nas instituições públicas, essa lacuna se torna ainda mais acentuada, uma vez que os aprovados em concursos públicos vão desempenhar, algumas vezes, funções que nunca tiveram contato, sejam quais forem os motivos. Comumente também, são os casos onde um servidor específico não pode ausentar-se de sua função sob o risco de paralisar o setor, bem como, a existência de negligência das organizações, em relação às práticas de planejamento de sucessões (Bano, 2020).

Diante desse contexto, é importante destacar que os conhecimentos presentes nas organizações, públicas e privadas, são comumente classificados como tácitos e explícitos, o primeiro ligado às experiências dos indivíduos, seu “know-how”, já o segundo é o conhecimento exposto, evidente, exposto, de rápida transmissão entre os indivíduos (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Para Sveiby (1998), os trabalhadores de uma organização direcionam seus esforços em 2 sentidos basicamente: para fora da organização, quando lidam com os clientes e fornecedores, e para dentro quando criam uma estrutura interna, com procedimentos e instâncias, o que pode ser chamado de organização e é considerado como uma estrutura de conhecimento (Sveiby, 1998).

A capacidade das organizações de utilizar esses conhecimentos coletivos através de um processo de partilha, geração e exploração de conhecimento são definidos como Gestão do Conhecimento (GC) (Cong; Pandya, 2003). Porém, mesmo que os indivíduos mais experientes de uma organização a abandonem, esta organização continuará existindo com uma estrutura básica que pode servir de plataforma para um novo começo (Sveiby, 1998). Tendo isso em vista, que as instituições de ensino superior ao redor do mundo estão enfrentando desafios cruciais para a GC, como cultura, retenção de conhecimento organizacional, tecnologia e liderança diretiva (Bano, 2020).

A deficiência ou até mesmo a ausência de GC nas organizações públicas representa uma falha, que pode resultar em problemas de orientações adequadas aos funcionários e corrobora a prática do aprender-fazendo. Neste contexto, para Takeuchi e Nonaka (2008), 1 consideram que trata-se da conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, porém o aprendizado constitui apenas um dos modos de estrutura de criação do conhecimento.

Criar condições ou favorecer para que as organizações possam sempre fazer uso das melhores informações e conhecimentos disponíveis é um dos objetivos da GC nas organizações (Alvarenga Neto, 2008). Com isso, ao aproveitar as capacidades de gestão do conhecimento as organizações podem melhorar seus processos de tomada de decisão, melhorar a eficiência operacional e impulsionar a inovação (Mirza, 2024).

Para Jaber (2014), existe uma relação positiva entre o compartilhamento do conhecimento e o comportamento inovador. Os resultados de sua pesquisa demonstraram que os funcionários que compartilham os seus conhecimentos têm maior probabilidade de se envolverem em comportamentos inovadores e confirmam que esse compartilhamento depende de motivação, oportunidade e capacidade dos indivíduos. Segundo o autor, dentre outras, as inovações em processos de trabalhos incluem-se no escopo do comportamento inovador.

Nessa mesma linha os autores Laily e Ernawati (2020), demonstraram que o compartilhamento do conhecimento afeta tanto o desempenho empreendedor, como também afeta positivamente a inovação comportamental. Segundo os autores, a partir da troca de informações ou conhecimentos, a

aplicação do compartilhamento de conhecimento pode melhorar a capacidade de inovação dos colaboradores em termos de geração e implementação de novas ideias ou métodos no processo de trabalho, tornando-os eficazes e eficientes.

No Brasil, o pregão eletrônico, modalidade obrigatória para a aquisição de bens e serviços comuns, desempenha um papel crucial nas compras públicas. Em 2023, embora representasse 14% das contratações homologadas, essa modalidade foi responsável pela execução de cerca de R\$ 51 bilhões, de um total de aproximadamente R\$ 100 bilhões (PNCP, 2024). Esses números destacam a importância dos processos de aquisições de bens e serviços comuns na eficiência e eficácia dos gastos públicos, especialmente considerando que 6,5% do PIB do Brasil foram destinados a compras públicas em 2017 (OCDE, 2021).

Reconhecendo a importância que a Gestão do Conhecimento tem no ambiente organizacional e os benefícios que podem ser gerados com a sua implantação, e levando em consideração a relevância dos processos licitatórios realizados pela modalidade pregão eletrônico tendo em vista o montante de gastos públicos que são executados, o objetivo deste artigo é propor a transferência do conhecimento nas aquisições de bens e contratação de serviços comuns utilizando o modelo de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Becerra-Fernandez e Sabherwal (2010), argumentam que atualmente o recurso mais vital de uma organização é o conhecimento coletivo, aquele que pertence aos funcionários, clientes e fornecedores, e aprender como gerenciar o conhecimento organizacional traz inúmeros benefícios, como a inovação, a capacitação dos funcionários e a melhoria dos tempos e tomadas de decisão.

A Gestão do Conhecimento (GC) de forma geral concentra-se em organizar e disponibilizar, onde e quando for necessário, conhecimentos importantes sobre processos, procedimentos, melhores práticas documentadas, lições aprendidas e soluções para problemas recorrentes. Além disso, a GC também está relacionada ao conceito de capital intelectual que refere-se à soma de todos os recursos de conhecimento que existem dentro ou fora da organização (Becerra-Fernandez; Sabherwal, 2010; Nahapiet; Ghoshal, 1998).

Conforme Silva e Burger destacam, a GC não é apenas uma nova moda ou tendência nas organizações, pois apesar de enfrentar desafios em sua implementação ela contempla o 2º construto conhecimento, que é apontada por muitos como diferencial competitivo, sendo requisito fundamental para a perpetuidade das organizações (Alfenas; Santos; Dias; Araújo; Silva, 2020).

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito, apesar de aparentarem oposição, são componentes que formam o conhecimento em si. Ou seja, o conhecimento não é explícito ou tácito, é tanto um quanto o outro, é formado do que aparenta ser dois opostos. O conhecimento tácito, é difícil de comunicar e compartilhar, uma vez que é altamente pessoal, não é de fácil visualização ou explicação e é consequentemente de difícil formalização. Ele ainda se divide em duas dimensões, a técnica e a cognitiva. Já o conhecimento explícito é de fácil e rápida transmissão, podendo ser expresso em palavras, manuais, fórmulas científicas, dentre outros (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Ainda segundo os autores, conceitos aparentemente opostos como burocracia e força de trabalho criam dinamicamente o conhecimento, através de uma espiral que tramita por esses conceitos. Os conceitos aparentemente opostos são sintetizados, transformados e unificados para superar a realidade existente. Em suma, a essência da criação do conhecimento reside na capacidade das organizações de integrar opostos, cultivá-los e utilizá-los como um estímulo para encontrar a

melhor solução. Porém, é importante destacar que as organizações não produzem conhecimentos sem os indivíduos. Somente os indivíduos criam conhecimento; as organizações amplificam o conhecimento criado por esses indivíduos e o cristalizam no nível do grupo através de diálogo, da discussão, do compartilhamento de experiências, da atribuição de significado ou prática comunitária. Tendo isso em vista, é de suma importância que as organizações forneçam apoio e estímulos às atividades de criação de conhecimento dos indivíduos, bem como proporcionem os contextos apropriados para essas atividades (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, e explícito em tácito resulta na criação e utilização de conhecimento dentro das organizações. Através dessa premissa, eles desenvolveram um ciclo conhecido na literatura como modelo SECI, ou espiral SECI, que amplifica os conhecimentos tácitos e explícitos em termos de qualidade e quantidade, desde o nível individual até o grupal e, finalmente, ao organizacional. O modelo SECI se tornou popular nas mais diferentes áreas e apesar das críticas, quer seja no âmbito acadêmico ou organizacional, continua a ser aplicado quando da gestão dos processos de construção do conhecimento (Ono; Valente, 2020).

SECI é a abreviação dos quatro modos de conversão de conhecimento identificados pelos autores Takeuchi e Nonaka (2008): Socialização: de conhecimento tácito para tácito; externalização: de tácito para explícito; combinação: de explícito para explícito; e internalização: de explícito para tácito. A socialização é o ponto de partida para criação do conhecimento, formando uma espiral quando passa através dos quatro modos de conversão. O conhecimento é ampliado quando tramita por esses modos de conversão e também à medida que passa para os níveis ontológicos, envolvendo combinações diferentes das entidades de criação do conhecimento, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização.

A interação contínua entre o conhecimento tácito e o explícito, que é formada pelas transferências entre os diferentes modos de conversão do conhecimento e são induzidas pelos vários desencadeadores, cria o conhecimento organizacional e a partir dessa dinâmica surge uma inovação. Essa interação se intensifica à medida que sobe nos níveis ontológicos, atravessando limites setoriais, departamentais e organizacionais, dando forma ao que os autores chamam de “espiral do conhecimento”.

## 2.2 INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Para que haja avanço na gestão pública e no desenvolvimento organizacional, é certo que a inovação pode ser uma boa alternativa. A inovação quando construída sobre objetivos claros e processos conhecidos, torna-se um instrumento de roteiro a fim de se obter resultados. Faz-se importante para as organizações a capacidade de inovar, buscando soluções para os problemas e prevendo respostas aos problemas futuros (Agune, 2014).

A inovação no serviço público deve então aprimorar os recursos que estão disponíveis, por meios de procedimentos inovadores de gestão e organização, promovendo benefícios para a sociedade. Sendo assim, as inovações podem ser realizadas por diversos meios. Se existe o conhecimento fragmentado individualmente, a gestão pública pode considerar ferramentas que integrem esses conhecimentos, estabelecendo uma dinâmica de aprendizagem e adaptações, buscando evitar a repetição de erros, reduzindo a duplicação de esforços pela equipe e otimizando tempo para resolver os problemas (Oliveira; Nogueira; Vendrametto, 2010).

A inovação abrange a inserção de uma ideia no plano organizacional e, a partir daí, considera-se que a execução deste processo resulte na mudança ou melhoria das atividades organizacionais. Dentre várias opções de inovar no setor público, ressalta-se a inovação em processos administrativos,

destacando a importância de participação de todos os colaboradores, para que estes utilizem de seus conhecimentos para converter ideias em boas ações. Então, caracterizando a inovação como proposta de melhorias em rotinas já definidas há muito tempo, espera-se o aumento de qualidade na execução das tarefas (Lourenço, 2015).

### **2.3 LICITAÇÕES E COMPRAS PÚBLICAS**

Licitação refere-se ao processo pelo qual a Administração Pública contrata obras, serviços, compras e alienações (Brasil, 2024). As normas de licitação e contratação são estabelecidas, através da Lei nº 14.133, para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Brasil, 2021), com o objetivo da seleção de propostas que gere a contratação mais vantajosa, assegurando a isonomia entre os licitantes, evitando contratação acima dos preços de mercado e incentivando a inovação e o desenvolvimento sustentável nacional (Brasil, 2024).

Analisando o ponto de partida das compras públicas, entende-se que o processo de aquisição de bens e serviços exige a licitação de forma obrigatória, exceto para os casos estabelecidos na legislação, disposto no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (Costa; Terra, 2019; Brasil, 2016; Brasil, 2021).

As organizações públicas precisam contratar bens e serviços, estabelecendo assim a necessidade de realizar o processo de compras. Todo o processo é realizado pelo setor de compras, que pode ser definido como um dos principais segmentos para o bom funcionamento das organizações. Quanto mais eficiente é o processo de aquisições e contratações, melhor é a utilização dos recursos públicos. Simultaneamente, qualquer imprecisão neste setor traz grandes impactos quanto aos objetivos da organização (Crisóstomo; Macedo; Confessor; Pinheiro, 2022).

As compras públicas estão relacionadas aos gastos realizados por órgãos públicos, fazendo parte da política fiscal do país. Sendo assim, as aquisições se associam aos gastos correntes e de capital, e refletem parte da despesa pública e do produto interno bruto do país. Estas aquisições são fundamentais para manter a máquina pública em funcionamento, fornecendo bens e executando políticas governamentais. O gestor público atuante do setor de compras, trabalha com constante pressão, relacionada a demonstração de transparência no processo de aquisição e, quanto a eficiência e eficácia na gestão dos recursos. Considera-se então, as compras públicas uma ferramenta estratégica para a execução da administração pública, viabilizando, além de contratação de bens e serviços, desenvolvimento socioeconômico nacional (Rauen, 2022).

A fim de promover redução de custos e tempo nos processos de aquisição, foi estabelecida a modalidade licitatória pregão eletrônico, possibilitando o aumento da competição, transparência e prestação de contas quanto ao processo de aquisição de bens e serviços. Com a publicação de editais na internet, existe maior publicidade do processo. Assim, a administração pública incorporou o pregão de forma rápida, sendo esta a principal modalidade de licitação no país (Rauen, 2022).

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo foi realizado com abordagem qualitativa, através de uma pesquisa-ação realizada na divisão de compras de uma instituição pública de ensino, localizada na região Centro-Oeste do país. Para isso, foi realizado um experimento de compartilhamento de conhecimento, com os servidores que desempenham o papel de agente de contratação na divisão da instituição de ensino e lidam diretamente com os processos de aquisição e contratação de bens e serviços comuns. A



construção do experimento teve como aporte teórico a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi e as fases de elaboração de um projeto a partir da metodologia PMBOK (Quadro 1).

**Quadro 1:** Projeto Experimental de Gestão do Conhecimento – Divisão de Compras

PROJETO EXPERIMENTAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
Fase	Detalhamento das atividades	Prazo
Iniciação	Início do projeto de gestão do conhecimento: Definição da problemática: Formalização e sistematização do conhecimento pouco difundidos, foi identificado que o conhecimento estava nos servidores e não da instituição; reuniões com os servidores e foi coleta da autorização dos participantes do experimento.	05 dias
Planejamento	Definição do escopo, dos prazos, das metas, do objetivo e dos custos do projeto: Objetivo refinado e definido; propor a transferência do conhecimento nas aquisições de bens e contratação de serviços comuns, utilizando o modelo de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. Experimento com os servidores da área no prazo 30 dias com a meta de transferir conhecimento, sem custos para a administração; início da análise documental referente aos processos de compras públicas.	10 dias
Execução	Execução do projeto experimental definido no planejamento: Início do experimento propriamente dito, troca de conhecimento entre o servidor mais experiente e o menos experiente; encontros semanais (duas vezes por semana com duração média de uma hora) com todos os servidores; elaboração de documentos, bem como o desenvolvimento do fluxo do processo de aquisição bens e serviços comuns.	11 dias
Monitoramento/Controle	Acompanhar e revisar o progresso: Projeto revisado, seguiu conforme as expectativas iniciais.	03 dias
Encerramento	Finalizar as atividades: Encerramento formal do projeto com a capacitação ministrada pelo servidor menos experiente e apresentação do fluxo desenvolvido para o restante dos servidores.	01 dia
TOTAL		30 dias

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base no Nonaka e Takeuchi (2008) e PMBOK (2008; 2017; 2021).

Após a definição das etapas do projeto, foi realizada a análise documental das legislações federais e estaduais, bem como os documentos relacionados à organização interna da instituição pública, conforme tabela abaixo.

**Quadro 2:** Documentos analisados.

Documento	Nº/Ano	Âmbito
Lei	14.133/2021	Federal
Decreto	11.246/2022	Federal
Instrução Normativa	58/2022	Federal
Decretos	15.941/2022; 15.937/2022; 16.118/2023.	Estadual - MS
Estatuto - UEMS	Diário Oficial n.º 4938/1999	Estadual - MS/institucional

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Através da análise documental foram identificadas os requisitos, as capacidades essenciais, as competências fundamentais e os conhecimentos indispensáveis para que os servidores possam desempenhar o papel de agente de contratação.

**Quadro 3:** Requisitos, Capacidades e Conhecimentos necessários identificados.

Requisitos Legais
Designação formal pela autoridade competente do órgão ou entidade; Servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública; Tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou; Possuam formação compatível ou; Qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e

mantida pelo poder público; Não sejam cônjuge ou companheiro de licitantes ou contratados habituais da Administração nem tenham com eles vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil.
---

<b>Capacidades</b>
--------------------

Formação direcionada para a atividade de agente de contratação; Liderança; Trabalho em equipe; Tomada de Decisão.
---

<b>Conhecimentos</b>
----------------------

Legislação; Jurisprudências; Experiência na área de licitações.
---

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Para aplicação do experimento de gestão do conhecimento baseado no processo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), e de posse das informações levantadas através da análise documental, foram identificados os servidores que possuíam os conhecimentos necessários para o exercício da função de agente de contratação e selecionados os de mais experiência, com mais de 5 anos atuando com compras públicas, e o de menos experiência, atuando há menos de 1 ano na divisão.

Iniciamos o experimento com o processo de socialização (1), onde o servidor mais experiente orientou o menos experiente sobre o desenvolvimento do processo de aquisição e contratação de serviços comuns desde seu início até a finalização do mesmo dentro da divisão. Além do passo a passo do processo, o servidor de mais experiência compartilhou experiências e conhecimentos sobre a rotina de trabalho que não são possíveis de serem extraídos dos documentos disponíveis na instituição.

O processo de socialização foi dividido em 3 encontros devido ao tamanho e complexidade do processo em que o experimento foi aplicado. Finalizado os encontros, foi proposto ao servidor menos experiente que externalizasse (2), através de registros, os conhecimentos adquiridos nos encontros e combinasse (3) esse conhecimento com os já disponíveis na divisão de forma explícita. Já existia na divisão um fluxograma da fase interna do processo de aquisição e contratação de serviços comuns, além de alguns Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e modelos de documentos. Sendo assim, nessa fase o servidor completou e finalizou o fluxograma do processo, incluindo a fase externa e realizando alguns ajustes necessários que foram identificados durante o processo de socialização. Além disso, desenvolveu um POP, uma instrução para abertura de Pregão e ajustou modelos e POPs já existentes.

Para finalizar a espiral foi realizado um treinamento com os 13 membros da divisão. Utilizando o conhecimento gerado nos processos de conversão anteriores e agora explícito e de posse da instituição. Dessa forma foi possível que todos os membros da divisão internalizassem (4) o conhecimento gerado no experimento e passassem a aplicá-lo no dia a dia.

**Figura 01:** Modelo SECI aplicado ao experimento.



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante a primeira fase do experimento, tanto o servidor mais antigo quanto o menos experiente compartilharam conhecimentos e experiências que transcendem o conhecimento formalmente documentado pela instituição. Esses conhecimentos incluem práticas e costumes inerentes a setores que atuam em conjunto com a Divisão de Compras na execução dos processos investigados no experimento, evidenciando a relevância do conhecimento tácito na integração e na eficiência das atividades organizacionais. Além dos conhecimentos que não podem ser plenamente expressos de forma explícita, foram identificados também aqueles que são passíveis e recomendados para registro em manuais, procedimentos e outras formas de documentação formal.

A principal meta do experimento foi a finalização do fluxograma do processo de aquisição e contratação de bens e serviços comuns, o qual, até então, estava delineado apenas até a conclusão da fase interna do processo. Contudo, durante o experimento, tornou-se evidente a necessidade de transformar alguns conhecimentos tácitos em explícitos, o que culminou na elaboração de um manual de integração, procedimentos operacionais padrões (POP) e minutas de documentos.

Um dos documentos produzidos foi o Manual de Integração da Divisão de Compras, um documento concebido com o objetivo de facilitar a inserção dos novos servidores na dinâmica do ambiente de trabalho. O manual não apenas introduz informações essenciais sobre a estrutura e as atividades da divisão, mas também recomenda cursos básicos sobre licitações, essenciais para a formação inicial dos servidores. Além disso, o documento inclui uma seção dedicada à clarificação das siglas mais frequentemente utilizadas, promovendo uma melhor compreensão dos processos internos. Ademais, é apresentada a composição da equipe, detalhando as responsabilidades de cada setor, o que contribui para uma integração mais eficiente e alinhada às práticas organizacionais.

**Figura 02:** Manual de Integração da Divisão de Compras.





Fonte: Elaborado pelos autores.

Outros documentos, com o objetivo de orientação e padronização, também foram gerados durante o experimento, tais como Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e modelos de documentos, conforme figura 03.

**Figura 03:** Procedimento Operacional padrão e Modelo de designação de Equipe de Planejamento desenvolvidos durante o experimento.

**DESIGNAÇÃO DE EQUIPE DE PLANEJAMENTO**

O AGENTE DE CONTRATAÇÃO, designado pela PORTARIA "P"/UEMS nº. 813, de 12 de junho de 2024, tendo em vista o disposto no Decreto Estadual n.º 15.937, de 26 de maio de 2022 e no Decreto Estadual n.º 15.941, de 26 de maio de 2022, bem como a Lei 14.133/2021;

**RESOLVE:**

Art. 1º Instituir a Equipe de Planejamento para o Objeto: **xxxx**, conforme pedido constante no Processo Administrativo n.º **xx/xxx.xxx/2024**.

Art. 2º Designar os seguintes servidores para comporem a Equipe de Planejamento da Contratação:

1. Nome do Servidor(a), matrícula: **xxxxxxxxxx**;
2. Nome do Servidor(a), matrícula: **xxxxxxxxxx**;

Art. 3º Determinar à Equipe de Planejamento da Contratação as seguintes atribuições, tendo em vista o disposto no Decreto Estadual nº. 15.941, de 26 de maio de 2022:

1. Estudos Preliminares da Contratação;
2. Termo de Referência ou Projeto Básico, conforme o caso.
3. Acompanhar e apoiar, no que for determinado pelas áreas responsáveis, todas as atividades presentes nas fases de planejamento da contratação e de seleção do fornecedor.

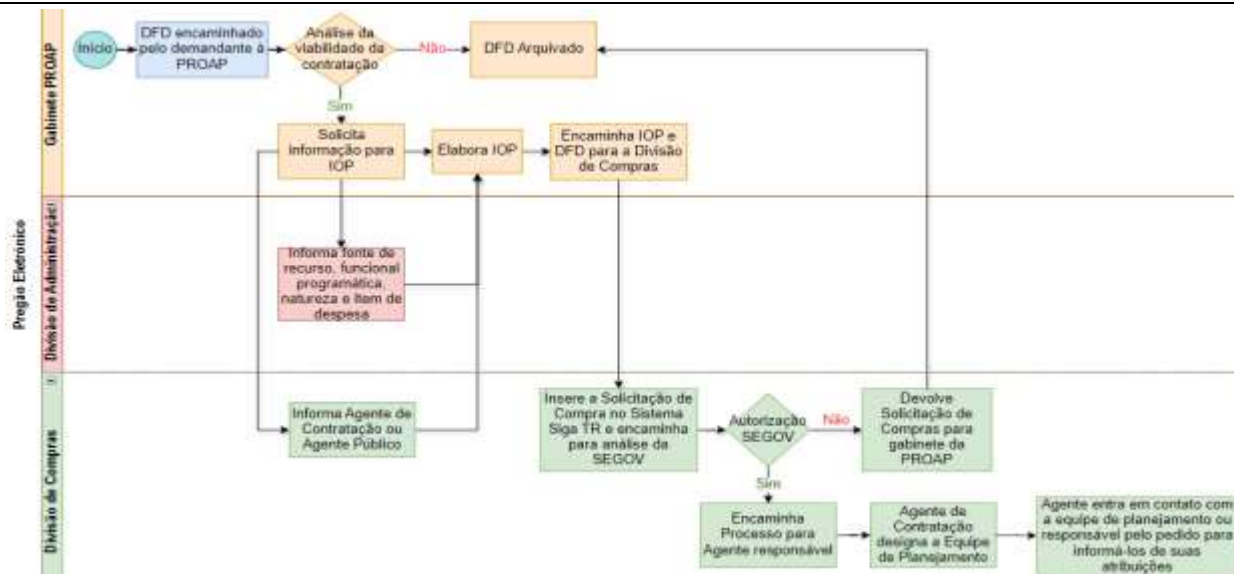
Art. 4º Determinar que a Equipe de Planejamento da contratação seja automaticamente destituída quando da assinatura do contrato.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no decreto estadual, o processo de aquisição de bens e serviços comuns é constituído de parte interna e externa. Quanto ao fluxograma do processo, principal meta do experimento, o servidor menos experiente, de posse dos conhecimentos adquiridos ao longo do experimento, propôs alterações na parte interna do fluxograma já documentada. Essas alterações foram baseadas em novas observações e na necessidade de aprimoramento dos procedimentos.

Além disso, o servidor foi capaz de completar o fluxograma, incluindo a parte externa do processo, que até então não havia sido documentada. A inclusão dessa nova etapa é crucial para uma visão holística do processo, garantindo que todas as fases sejam devidamente mapeadas e compreendidas. O fluxograma foi gerado através da ferramenta google draw.io de forma gratuita. O ponto de partida de um processo de aquisição de bens e serviços comuns é um documento de formalização da demanda (DFD), onde consta a necessidade da administração, representado pela figura 04.

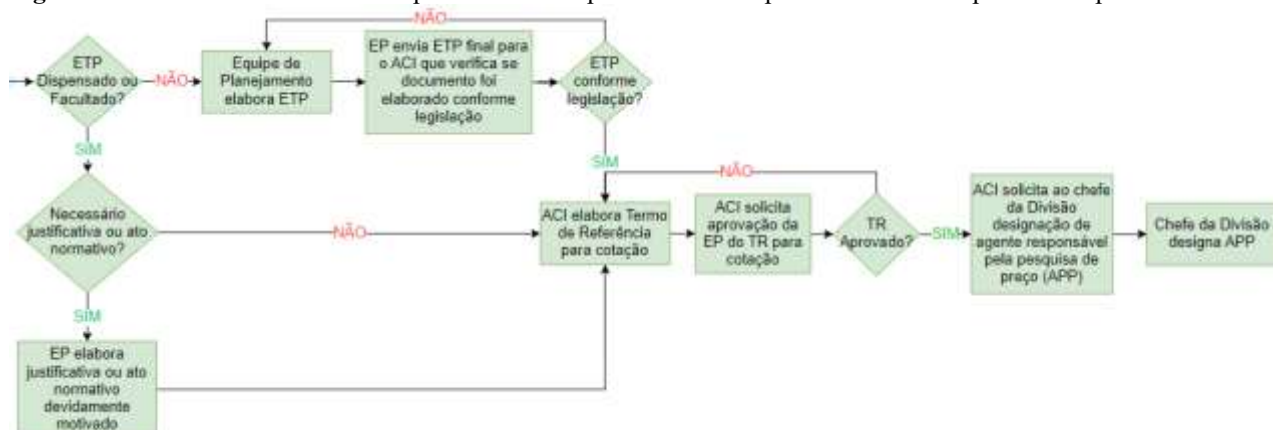
**Figura 04:** Início do fluxo da parte interna do processo de compra desenvolvido a partir do experimento.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em seguida, o processo é encaminhado com o documento de formalização da demanda (DFD) e instrumento de oficialização do pedido (IOP) a Divisão de Compras para providências, lembrando que o experimento foi realizado nesta divisão.

Figura 05: Continuidade do fluxo da parte interna do processo de compra desenvolvido a partir do experimento.

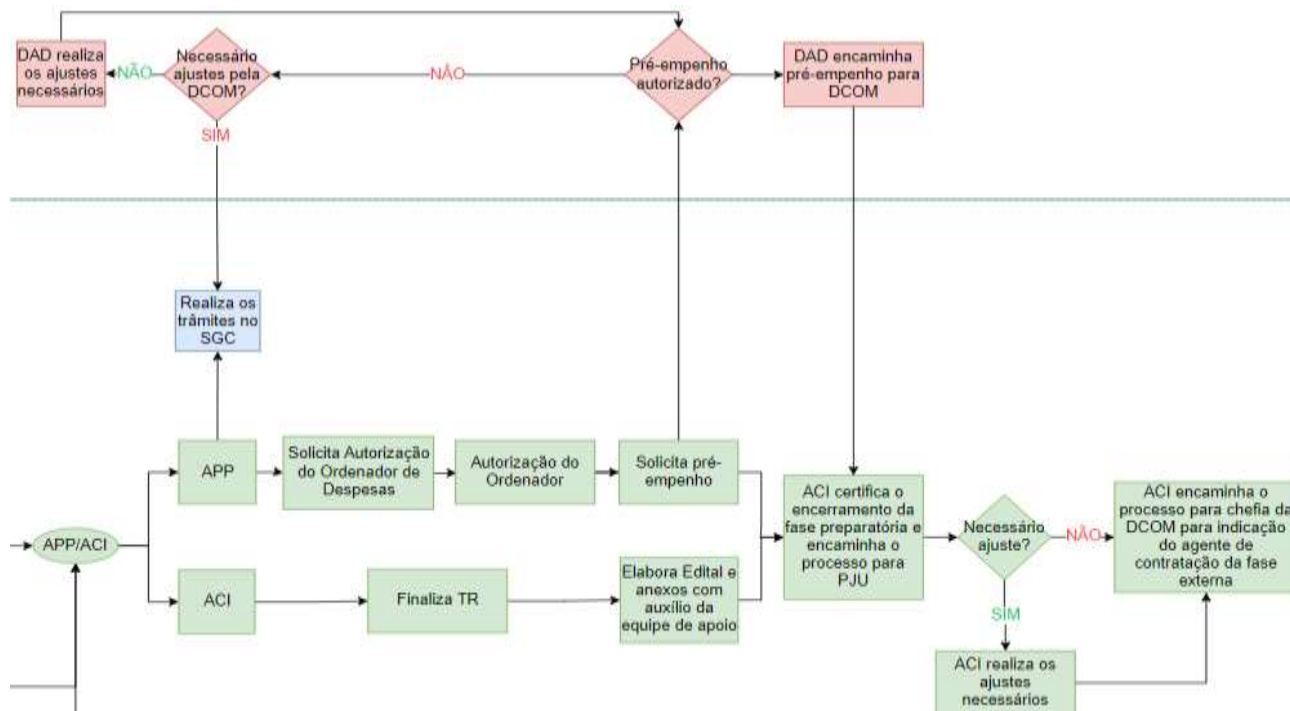


Fonte: Elaborado pelos autores.

Posteriormente, a chefia da Divisão de Compras designa um agente de pesquisa de preço (APP), com a finalidade de estimar o preço do bem ou serviço de forma mais precisa, bem como respeitando a legislação vigente sobre o tema.

Concluindo a parte interna do processo de aquisição de bens e serviços comuns, o Agente de Contratação da Fase Interna (ACI) finaliza Edital e anexos e encaminha para a chefia da Divisão de Compras o processo interno finalizado, para que a Agente de Contratação da Fase externa/Pregoeiro (ACE) possa ser designado pela autoridade, dando início a fase externa do processo, representados pelas figuras 06 e 07.

Figura 06: Término do fluxo da parte interna do processo de compra desenvolvido a partir do experimento.



Fonte: Elaborado pelos autores.

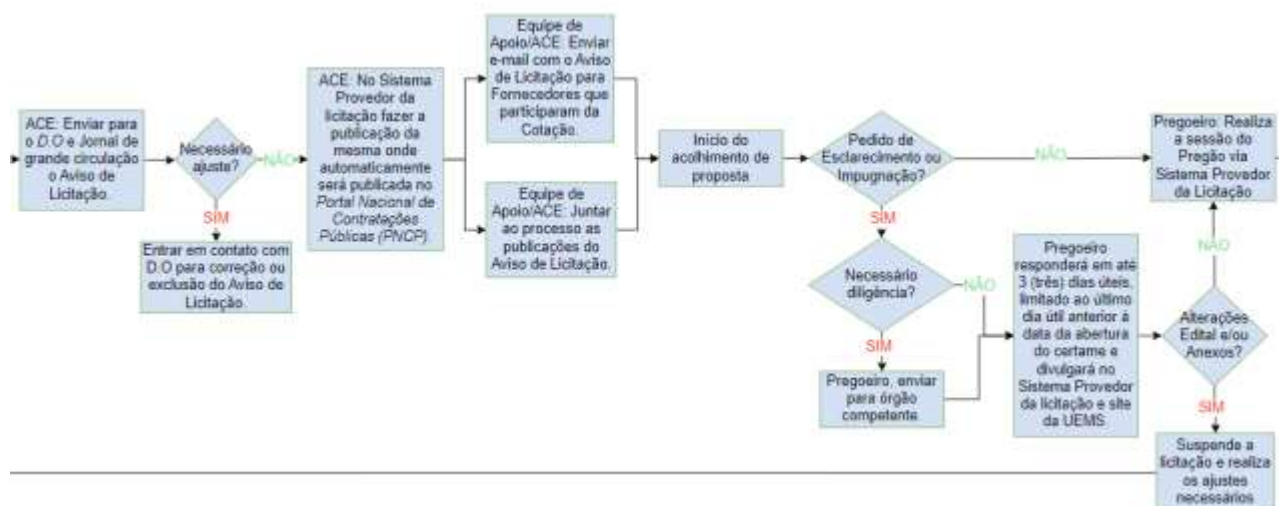
Figura 07: Início do fluxo da parte externa do processo de compra desenvolvido a partir do experimento.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após cadastramento no site da instituição, exigência prevista em lei, com a finalidade de prover publicidade aos atos da administração, o processo segue até a fase da acolhimento de proposta no sistema provedor do estado de Mato Grosso do Sul, representado pela figura 08.

Figura 08: Continuidade do fluxo da parte externa do processo de compra desenvolvido a partir do experimento.

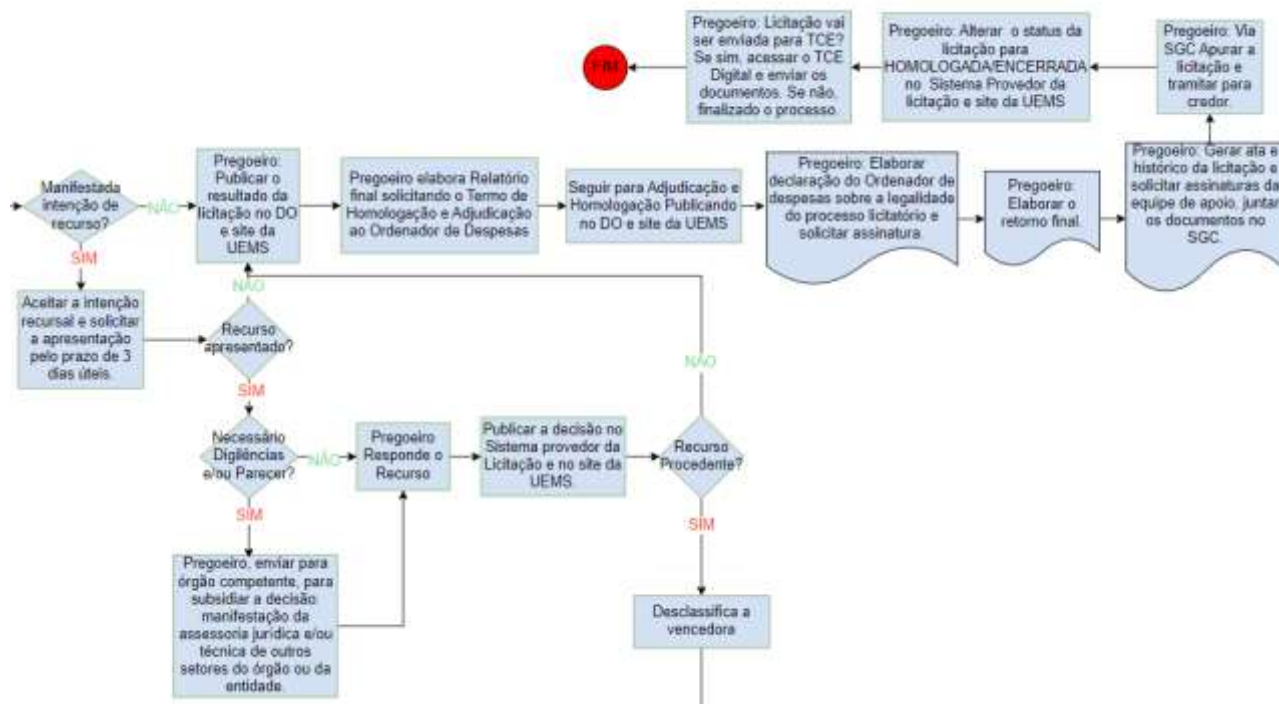


Fonte: Elaborado pelos autores.

Em seguida, os procedimentos padrão de uma sessão de licitação são iniciados, até a declaração do licitante vendedor.

Por fim, finalizando o fluxo, parte externa da licitação, ocorrem os procedimentos de homologação, relatórios, atas e publicidade, representados pela figura 9.

Figura 9: Término do fluxo da parte externa do processo de compra desenvolvido a partir do experimento.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Além da finalização do fluxograma e da construção de documentos de apoio ao processo, o experimento também resultou em ajustes significativos, especialmente no que diz respeito à redefinição de competências em fases críticas do processo.

Com o desenvolvimento do fluxo, os servidores demonstraram bastante satisfação em utilizar o conhecimento gerado pelo colega nas suas atividades, corroborando com os estudos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Santos e Bastos (2019), para que o conhecimento possa ser utilizado pela instituição e seus servidores, e não se perca ao longo dos anos, é preciso que haja uma estruturação sistemática de processos de seleção, armazenagem e atualização de conhecimento, o que acaba por constituir a memória da organização.

A instituição tem realizado licitações desde 2005, conforme análise dos documentos relacionados a esses processos. No entanto, somente em 2024 foi registrado um fluxo completo de um processo de aquisição de bens e serviços comuns, evidenciando a inovação decorrente da aplicação do experimento de gestão do conhecimento.

Ainda no contexto da inovação, os resultados vão de encontro aos estudos de Cinar et al., (2019), que constatou a existência barreiras organizacionais, ligadas ao contexto interno das organizações; barreiras específicas de interações pelo envolvimento de diversos atores que representam diferentes organizações e setores; barreiras ligadas às características percebidas da inovação, por exemplo, quando a inovação é incompatível com os valores existentes; e barreiras contextuais, como legislação ou ausência de padronização.

Finalizando o experimento, na etapa de encerramento, reservamos o trigésimo e último dia do experimento para a capacitação dos demais servidores da área com o produto do experimento, o servidor menos experiente ministrou uma palestra/capacitação para todo o setor, com base no fluxo que ele atualizou e desenvolveu, finalizando o espiral do conhecimento, transformando novamente o conhecimento explícito em tácito. Logo após o término da palestra, os servidores relataram que o experimento gerou um melhor entendimento das atividades, manifestando que o fluxo gerado juntamente com a palestra ministrada possibilitou maior segurança para o agente responsável pelo processo.

Essas atividades foram executadas durante 30 dias, finalizando o projeto e completando uma volta no espiral do conhecimento, a ideia é que as atividades continuem com novos projetos de mesma natureza, para que os conhecimentos relevantes não sejam perdidos e que estejam à disposição das instituições, completando novos ciclos de conhecimento, que por sua vez se convertem em espiral novamente, assegurando com os estudos dos autores Freire et al. (2012) e Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), onde a gestão do conhecimento é um diferencial de uma organização, incorporando saberes, com o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo, que leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento nas instituições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentado trouxe aspectos relevantes quanto a aplicação e desenvolvimento da gestão do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior, bem como introduziu alguns conceitos teóricos sobre a gestão do conhecimento propriamente dita, a administração pública, inovação e licitações.

O experimento de aplicação do espiral do conhecimento foi efetivo resultando na produção do fluxo do processo de aquisição de bens e serviços comuns. Além disso, o experimento foi bem aceito pelos participantes, uma vez que a capacitação conduzida por um servidor menos experiente proporcionou esclarecimentos significativos sobre a visão macro do processo.

Partindo para os resultados que eram o objetivo do experimento, juntamente com as pesquisas documentais realizadas no decorrer do presente estudo, os resultados obtidos sugerem que a instituição pública de ensino superior não desenvolve de forma satisfatória a gestão do conhecimento na execução das suas atividades. Contudo, as leis, os decretos e jurisprudências analisadas, são



documentos norteadores das atividades dos servidores públicos, que por si só representam a gestão do conhecimento na área de compras públicas.

Além dos benefícios da atividade fim da área como a melhoria do fluxo da parte interna das aquisições de bens e serviços e o desenvolvimento do fluxo da parte externa, o experimento causou uma melhoria no ambiente e maior sinergia nas ações e rotinas diárias. Os servidores entenderam a importância de promover a gestão do conhecimento na organização. O novo desenho do fluxo da parte interna dos processos de compras de bens e serviços comuns proporcionou a identificação de alguns documentos que eram produzidos em duplicidade, mais especificamente, os servidores produziam e o sistema gerava automaticamente documentos de mesma finalidade.

Ao mesmo tempo, identificamos que algumas atividades estavam alocadas em setores que tinham competência para exercer as tarefas, assim, as responsabilidades foram redirecionadas aos setores corretos, tudo isso só foi possível com o correto desenho do fluxo do pregão elaborado pelo servidor de menor experiência após o experimento do espiral do conhecimento.

O experimento pode ser considerado uma inovação no serviço público, pois todos os participantes externaram durante as reuniões nunca terem participado de nada semelhante, além de gerar um fluxo formal de aquisição de bens e serviços, representando a materialização da gestão do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior.

Não é possível concluir que o experimento pode ser aplicado com êxito em qualquer instituição pública, o que foi mensurado vem da percepção dos pesquisadores, não sabemos se a continuidade do experimento vai trazer os mesmos benefícios que a iniciativa inicial.

## REFERÊNCIAS

**Agune, R., et al.** (2014). *Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo*. Em R. Agune et al. (Org.), *Gestão do conhecimento e inovação em governo* (p. 167). Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional.

**Alfenas, R., et al.** (2021). *Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017*. *Revista do Serviço Público - RSP*, 72 (2), 452-478.

**Alvarenga Neto, R.** (2008). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. Saraiva.

**Bano, Y.** (2020). O elo crítico entre gestão do conhecimento e gestão da sucessão em instituições de ensino superior. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3588158>

**Brasil.** (2024). Painel PNCP em números: homologações. *Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP)*. Disponível em: <https://www.gov.br/pncp/pt-br/aceso-a-informacao/painel-pncp-em-numeros/pncp-em-numeros-contratacoes/pncp-em-numeros-homologacoes>

**Brasil.** (2021). *Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021*. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm)

**Cong, X., & Pandya, KV** (2003). Questões de gestão do conhecimento no setor público. *Revista Eletrônica de Gestão do Conhecimento*, 1 (2), 25-33.

**Cinar, E., Trott, P., & Simms, C.** (2019). Uma revisão sistemática das barreiras ao processo de inovação do setor público. *Public Management Review*, 21 (2), 264-290. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>

**Freire, P. de S., et al.** (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciências da Administração*, 14 (33), 41-51.

**Jaberi, E.** (2014). O efeito do compartilhamento de conhecimento no comportamento inovador entre funcionários do Hospital Besat na Cidade de Hamedan. *International Academic Journal of Accounting and Financial Management*, 1 (1), 79-85.

**Nonaka, I. e Takeuchi, H.** (2008). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica do conhecimento* (19ª ed.). Elsevier.

**OCDE.** (2021). *Combate a carrinhos em licitações no Brasil: uma revisão das compras públicas federais*.

Disponível em: <https://web-archive.oecd.org/2021-07-22/595352-Combate-a-Carteis-em-Licitacoes-no-Brasil-uma-Revisao-das-Compras-Publicas-Federais-2021.pdf>

**Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI).** (2021). *Guia PMBOK: guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (7ª ed.). EUA.

**Rauen, AT** (2022). *Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais*. IPEA.

**Santos, JC, Moro-Cabero, MM, & Valentim, MLP** (2016). A memória organizacional como diferencial competitiva em ambientes organizacionais. No *XI Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas*, Londrina, PR.

**Sveiby, KE** (1998). *Uma nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Campus.

**Takeuchi, H. e Nonaka, I.** (2008). *Gestão do conhecimento [recurso(A. Thorell, Trad.)*. Bookman.

---

<sup>i</sup> Autores:

Luiz Borella - [luiz.borella@uems.br](mailto:luiz.borella@uems.br)

Carolina Amorim Coutinho - [carolina.coutinho@uems.br](mailto:carolina.coutinho@uems.br)

Ijean Gomes Riedo - [ijean.riedo@ifms.edu.br](mailto:ijean.riedo@ifms.edu.br)

Luciana Virginia Mario Bernardo - [lucianavbernardo@ufgd.edu.br](mailto:lucianavbernardo@ufgd.edu.br)

Ellen de Oliveira Dias - [ellendias.14@gmail.com](mailto:ellendias.14@gmail.com)

