

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
DESENVOLVIMENTO  
PROFIAP - MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

THAÍS XAVIER DE PAIVA FERREIRA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PLANEJAMENTO DAS COMPRAS  
PÚBLICAS DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

VOLTA REDONDA

2023

THAÍS XAVIER DE PAIVA FERREIRA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PLANEJAMENTO DAS COMPRAS  
PÚBLICAS DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Thielmann

Volta Redonda, RJ

2023

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

F383g Ferreira, Thaís Xavier de Paiva  
Gestão do conhecimento no planejamento das compras  
públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial /  
Thaís Xavier de Paiva Ferreira. - 2023.  
200 f.: il.

Orientador: Ricardo Thielmann.  
Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal  
Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta  
Redonda, 2023.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração Pública. 3.  
Gestão de processos de negócio. 4. Produção intelectual.  
I. Thielmann, Ricardo, orientador. II. Universidade Federal  
Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III.  
Título.

CDD - XXX

THAÍS XAVIER DE PAIVA FERREIRA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PLANEJAMENTO DAS COMPRAS  
PÚBLICAS DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em 12 de abril de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ricardo Thielmann – UFF

Orientador

---

Prof. Dr. André Ferreira – UFF

---

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio – UFJF

Volta Redonda

2023

Dedico este trabalho a todos que amo e que me apoiaram nessa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade concedida e pelo caminho que Ele me permitiu trilhar.

Agradeço a minha família por todo suporte, especialmente a meu marido e meu filho pelo amor, apoio e compreensão durante essa jornada, e a minha mãe, por estar sempre disposta a me apoiar no que necessário.

Agradeço a meus companheiros de trabalho que participaram do estudo, principalmente ao Diretor Substituto de Administração do INPI, por aprovar a realização da pesquisa e confiar no estudo, e aos membros da Coordenação de Aquisições, Licitações e Contratos e áreas subordinadas, os quais contribuíram muito com o aprimoramento da pesquisa e foram fundamentais para seu sucesso.

Agradeço a meu orientador por ter me conduzido e auxiliado no desenvolvimento do trabalho e no alcance da conclusão da dissertação.

Agradeço a meus colegas de turma, principalmente aqueles que pude desenvolver trabalhos e artigos, por toda parceria.

*O verdadeiro perigo não é que os computadores comecem a pensar como seres humanos, mas que os seres humanos comecem a pensar como computadores.*

(Sydney J. Harris)

## RESUMO

Em consonância ao princípio da eficiência, a Administração Pública brasileira tem evoluído na tratativa do planejamento de compras públicas, com a publicação de normativos que abarcam o que deve constar nos artefatos resultantes de um planejamento. Na estrutura do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), a área de compras – Divisão de Processos de Aquisição (DIPRA) – possui atribuição de analisar instrução de processos de compras, a fim de verificar, principalmente, se o artefato final de planejamento - Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB) - está em conformidade com os requisitos formais de licitação e contratação previstos na legislação. O desempenho dessa atribuição, em regra, resulta em considerações quanto ao conteúdo administrativo, resultando em retorno dos processos para ajuste do artefato final pela equipe de planejamento e, conseqüentemente, retrabalho e maior tempo para efetivação da compra. O processo de compras do INPI fora mapeado em 2021 e não houve alteração entre os fluxos *AS IS* e o *TO BE* quanto à análise de artefatos de planejamento realizada pela DIPRA. No entanto, percebe-se, por meio de um levantamento dos processos de compras gerados no Instituto entre 2018 e 2021, que, em todos os anos, mais de 50% das instruções processuais demandaram ajuste no TR ou PB. Além disso, constata-se que o quantitativo de integrantes administrativos de equipes de planejamento de contratação, cujo papel consiste em elaborar as disposições administrativas dos artefatos, é notoriamente superior ao de servidores da área de compras no período. Observa-se a existência de problema quanto à transferência e ao compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos para o artefato final de planejamento, visto que apontamentos realizados pela área de compras se repetem na rotina processual. Por isso, a finalidade desta pesquisa foi identificar práticas, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento (GC) que podem contribuir para aprimorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento no planejamento das compras do INPI, especificamente quanto às regras administrativas para TR ou PB, buscando maior eficiência, qualidade, redução de prazos e melhor aproveitamento dos recursos existentes. Por meio de um questionário aplicado em servidores e gestores que atuaram como integrantes administrativos entre 2018 e 2021 ou como membros da Coordenação de Aquisições, Licitações e Contratos (COLIC) e áreas subordinadas, realizou-se levantamento da percepção quanto à adoção iniciativas de GC para o desenvolvimento do planejamento de uma compra pública no INPI, assim como possíveis facilitadores e barreiras à implementação de ações de GC. Com base no resultado obtido, foram propostos o estabelecimento de uma estrutura de governança de GC em compras públicas para ser um núcleo permanente de projetos no tema, formas de lidar com obstáculos e facilitadores identificados na pesquisa e a adoção das ferramentas revisão pós-ação, lições aprendidas, melhores práticas, memória organizacional e educação corporativa, indicadas como imprescindíveis por mais da metade dos participantes da pesquisa. Essas iniciativas abarcam todas as etapas do modelo SECI dos autores Takeuchi e Nonaka – socialização, externalização, combinação e internalização –, possibilitando a criação e conversão de conhecimentos tácitos e explícitos e a espiral do conhecimento.

**Palavras-chave:** barreiras; eficiência; facilitadores; iniciativas de auxílio à GC; modelo SECI.

## ABSTRACT

In line with the principle of efficiency, the Brazilian Public Administration has evolved in dealing with public purchasing planning, with the publication of regulations that encompass what should be included in artifacts resulting from planning. In the structure of the National Institute of Industrial Property (INPI), the Purchasing Area - Division of Acquisition Processes (DIPRA) - has the assignment of analyzing purchasing process instruction, in order to verify, mainly, whether the final planning object – Term of Reference (TR) or Basic Project (PB) - is in accordance with the formal bidding requirements in the legislation. The performance of this attribution, as a rule, results in considerations regarding administrative content, resulting in the return of processes to adjust the final artifact by the planning team and, consequently, rework and longer time to make the purchase. Inpi purchasing process had been mapped in 2021 and there was no change between *AS IS* and *TO BE* flows concerning the analysis of planning artifacts performed by DIPRA. However, it is clear from a survey of purchasing processes generated at the Institute between 2018 and 2021, that, in every year, more than 50% of instructions required adjustment in TR or PB. In addition, it is found that the number of administrative members of hiring planning teams, whose role is to elaborate the administrative provisions of artifacts, is notoriously higher than servers who worked in purchase area in the period. It is observed the existence of a problem regarding the transfer and sharing of knowledge concerning administrative aspects for the final planning object, since notes made by the purchasing area are repeated in the procedural routine. Therefore, the purpose of this research was to identify Knowledge Management (KM) practices, techniques and tools that can contribute to improve the transfer and sharing of knowledge in the planning of INPI purchases, specifically regarding the administrative rules for TR or PB, aiming greater efficiency, quality, reduction of deadlines and better use of existing resources. Through a questionnaire applied to servers and managers who acted as administrative members between 2018 and 2021 or as members of the Coordination of Acquisitions, Bids and Contracts (COLIC) and subordinate areas, there was a perception survey about KM support initiatives adoption to development of the planning of a public purchase in INPI, as well as possible facilitators and barriers to the implementation of KM actions. Based on the outcome obtained, the establishment of a KM governance structure in public purchases was proposed to be a permanent core of projects on the theme, as well as ways of dealing with obstacles and facilitators identified in research and the adoption of post action review, lessons learned, best practices, organizational memory and corporate education, tools indicated as essential by more than half of research participants. These initiatives cover all the steps of the SECI model by Takeuchi and Nonaka - socialization, externalization, combination and internalization -, enabling the creation and conversion of tacit and explicit knowledge and the spiral of knowledge.

**Keywords:** barriers; efficiency; facilitators; KM support initiatives; SECI model.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Método SECI de conversão do conhecimento.....	38
<b>Figura 2</b> - Práticas e técnicas de GC de acordo com a etapa do ciclo de GC e a dimensão organizacional.....	52
<b>Figura 3</b> - Fluxo da pesquisa. ....	81
<b>Figura 4</b> - Organograma da Presidência do INPI. ....	82
<b>Figura 5</b> - Organograma da Diretoria de Administração (DIRAD) do INPI.....	83
<b>Figura 6</b> - Organograma da Coordenação-Geral de Logística e Infraestrutura (CGLI) do INPI. ....	83
<b>Figura 7</b> - Fluxo AS IS da análise dos artefatos de planejamento de compra pública – INPI.	85
<b>Figura 8</b> - Fluxo TO BE da análise dos artefatos de planejamento de compra pública - INPI.	87
<b>Figura 9</b> - Associação das iniciativas de auxílio ao compartilhamento de conhecimento apresentadas na pesquisa com o modelo SECI e discriminação das entidades envolvidas....	148

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Evolução da abordagem de planejamento nas compras públicas a partir da lei nº 8.666/1993. ....	32
<b>Quadro 2</b> - Práticas, ferramentas e técnicas existentes na literatura para auxílio e potencialização da GC. ....	48
<b>Quadro 3-</b> Práticas, técnicas e ferramentas para compartilhamento de conhecimento associadas às etapas de criação e conversão do conhecimento - método SECI. ....	52
<b>Quadro 4</b> - Obstáculos para compartilhamento e transferência de conhecimento. ....	58
<b>Quadro 5-</b> Categorização de barreiras à GC. ....	59
<b>Quadro 6-</b> Barreiras à GC no setor público e dimensões das barreiras. ....	60
<b>Quadro 7</b> - Elementos facilitadores de compartilhamento de conhecimento. ....	62
<b>Quadro 8</b> - Distinção entre Melhoria de processos e Reengenharia de processos. ....	66
<b>Quadro 9</b> - Exemplos de notações de modelagem de processos. ....	70
<b>Quadro 10</b> - Interpretação do coeficiente de Spearman. ....	79
<b>Quadro 11</b> - Exemplos de mecanismos práticos de reconhecimento. ....	112
<b>Quadro 12-</b> Possíveis barreiras e obstáculos às ações de GC para minimização e superação. ....	137
<b>Quadro 13-</b> Possíveis elementos facilitadores à GC e ao compartilhamento de conhecimento. ....	137
<b>Quadro 14-</b> Método 5W2H. ....	141
<b>Quadro 15-</b> 5W2H: estabelecimento de uma estrutura de governança de GC. ....	142
<b>Quadro 16</b> – 5W2H: Estratégias para minimizar barreiras e incentivar elementos facilitadores a GC relacionado a compras públicas. ....	144
<b>Quadro 17-</b> Implementação e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas já empregadas para compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos de artefatos de planejamento. ....	150

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Comparativo entre quantitativo de servidores na DIPRA e de servidores atuantes como integrantes administrativos no planejamento das compras públicas do INPI por ano. ..	19
<b>Tabela 2</b> - Tipos de conhecimento.....	37
<b>Tabela 3</b> - Análise de instrução processual pela DIPRA - 2018.....	89
<b>Tabela 4</b> - Análise de instrução processual pela DIPRA - 2019.....	89
<b>Tabela 5</b> - Análise de instrução processual pela DIPRA - 2020.....	90
<b>Tabela 6</b> - Análise de instrução processual pela DIPRA - 2021.....	90
<b>Tabela 7</b> - Consolidação das análises de instrução processual - 2018 a 2021.....	91
<b>Tabela 8</b> - Consolidação dos dados referentes aos itens do <b>bloco II</b> . ....	95
<b>Tabela 9</b> - Matriz de Correlação de Spearman entre assertivas 6.16 e 6.5. ....	99
<b>Tabela 10</b> - Distribuição das respostas da assertiva 6.3 em relação à ocupação de cargo.....	99
<b>Tabela 11</b> - Matriz de correlação de Spearman - assertivas 6.4 e 6.6.....	103
<b>Tabela 12</b> - Matriz de correlação de Spearman - assertiva 6.4 e 6.7. ....	103
<b>Tabela 13</b> - Matriz de Spearman entre assertivas 6.5 e 6.14. ....	105
<b>Tabela 14</b> - Consolidação dos dados referentes aos itens do <b>bloco III</b> .....	108
<b>Tabela 15</b> - Associação entre as variáveis 7.1 e 7.4. ....	116
<b>Tabela 16</b> - Associação entre variáveis 7.1 e 7.7.....	117
<b>Tabela 17</b> - Respostas abertas complementares e/ ou distintas para a questão 8. ....	121
<b>Tabela 18</b> - Nível de contribuição/ importância das ferramentas e/ou práticas para compartilhamento e transferência de conhecimento, com vistas a minimizar idas e vindas de análise do artefato TR ou PB.....	124
<b>Tabela 19</b> - Levantamento das respostas de todas as ferramentas nas escalas de nível de contribuição. ....	132
<b>Tabela 20</b> - Distribuição de frequências de respostas - Ferramentas e práticas de GC identificadas atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no INPI. ....	134

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-</b> Ocupação de cargo de diretoria, coordenação ou chefia.	92
<b>Gráfico 2</b> - Grau de escolaridade completo.	92
<b>Gráfico 3</b> - Faixa etária dos respondentes.	93
<b>Gráfico 4</b> - Tempo de serviço no INPI.	93
<b>Gráfico 5-</b> Tempo de atuação em planejamento de compra pública.	94
<b>Gráfico 6</b> - Distribuição na escala likert de concordância - <b>bloco II.</b>	106
<b>Gráfico 7-</b> Distribuição na escala likert de concordância - <b>bloco III.</b>	118
<b>Gráfico 8</b> - Identificação de eventuais estratégias a serem adotadas para redução de análises de TR/PB.	120
<b>Gráfico 9</b> - Nível de contribuição e importância das ferramentas para compartilhamento e disseminação de conhecimento.	128
<b>Gráfico 10-</b> Ferramentas e práticas identificadas atualmente no desempenho de atribuições de planejamento de compras públicas.	135
<b>Gráfico 11-</b> Percepção sobre o uso atual das iniciativas de auxílio ao compartilhamento de conhecimento e da imprescindibilidade de adoção das práticas para desenvolvimento do planejamento de compra no Instituto.	139

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

5W2H	Abreviatura com origem nas interrogativas da língua Inglesa: <i>What?</i> (O que?), <i>When?</i> (Quando?), <i>Why?</i> (Por quê?), <i>Where?</i> (Onde?), <i>Who?</i> (Quem?), <i>How?</i> (Como?) e <i>How Much?</i> (Quanto?)
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AP	Administração Pública
BPM	<i>Business Process Management</i>
COLIC	Coordenação de Aquisições, Licitações e Contratos
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DICAD	Divisão de Contratos Administrativos
DIPRA	Divisão de Processos de Aquisição
Ed.	Edição
GC	Gestão do Conhecimento
IN	Instrução Normativa
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
ME	Ministério da Economia
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NLLC	Nova lei de licitações e contratos
PB	Projeto Básico
PFE	Procuradoria Federal Especializada
PTT	Produto Técnico Tecnológico
SEGES	Secretaria de Gestão
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGD	Secretaria do Governo Digital
SIGINPI	Sistema Integrado de Gestão do Instituto Nacional da Propriedade Industrial
TCU	Tribunal de Contas da União
TR	Termo de Referência

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	15
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.3	SUPOSIÇÃO DA PESQUISA .....	20
1.4	OBJETIVOS.....	20
1.5	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	21
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (AP) BRASILEIRA .....	23
2.1.1	Evolução da Administração Pública brasileira: um breve histórico .....	23
2.1.2	Princípio e dever de eficiência na Administração Pública .....	27
2.2	COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL.....	28
2.2.1	Evolução histórica da legislação brasileira sobre compras públicas.....	30
2.2.2	Importância do planejamento e da eficiência nas compras públicas .....	32
2.3	COMPREENDENDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC).....	34
2.3.1	Dados, informação e conhecimento.....	35
2.3.2	O que é Gestão do conhecimento (GC)?.....	40
2.3.3	Modelos de Gestão do Conhecimento (GC) .....	44
2.3.4	Práticas, técnicas e ferramentas que auxiliam na GC.....	46
2.3.5	Facilitadores e barreiras à implementação de ações que auxiliam a GC.....	55
2.4	UMA VISÃO GERAL DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO ( <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i> - BPM) .....	63
2.4.1	Processo e Gestão de Processos de Negócio (BPM) .....	64
2.4.2	Modelagem e mapeamento de processos .....	69
2.4.3	Relação entre Gestão de Processos (BPM) e Gestão do Conhecimento (GC).....	72
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>74</b>

3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	74
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	77
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	80
3.4	FLUXO DA PESQUISA.....	81
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>82</b>
4.1	INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - ORGANIZAÇÃO OBJETO DO ESTUDO.....	82
4.1.1	Mapeamento da etapa inicial do processo de compras públicas do INPI ( <i>AS IS e TO BE</i> )	83
4.1.2	Pesquisa documental para levantamento de evidências do problema.....	88
4.2	ANÁLISE E CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS DO <i>SURVEY</i> .....	91
4.2.1	Caracterização da amostra respondente .....	92
4.2.2	Análise da percepção dos servidores do INPI.....	94
4.2.3	Resumo dos principais achados da pesquisa .....	137
<b>5</b>	<b>PROPOSTAS DE AÇÃO PARA MELHORIA DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS PARA OS ARTEFATOS DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS NO INPI .....</b>	<b>141</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>156</b>
6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	158
6.2	POSSIBILIDADES DE PESQUISA FUTURA.....	159
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>161</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>172</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>173</b>
	<b>APÊNDICE C - RELATÓRIO TÉCNICO .....</b>	<b>179</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Administração Pública brasileira tem buscado aprimorar sua atuação, visando maior qualidade nos serviços públicos prestados à sociedade. Em que pese disfunções da burocracia de Weber ainda sejam identificadas no setor público, nos anos 1990, conceitos inovadores foram introduzidos pelo modelo de Administração gerencial, como a instituição expressa do princípio da eficiência e o incentivo à adoção de ferramentas oriundas do setor privado.

Quando se trata do princípio da eficiência, uma questão importante ressaltada por Carvalho Filho (2015, p. 31) é que o alcance desse princípio não se limita a prestação de serviços para a sociedade, mas sua compreensão deve ser ampliada também para os “serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas a elas vinculadas”, demonstrando que “a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo [...]”.

Nessa linha, a Administração Pública brasileira vem evoluindo na tratativa do planejamento de compras públicas, sendo notória uma maior preocupação quanto à adequação desta etapa, com a publicação de normativos que abarcam regras e procedimentos de contratação, regendo o que deve constar nos artefatos de planejamento.

Em relação ao planejamento de uma compra pública, existe, na estrutura do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), a Divisão de Processos de Aquisição (DIPRA), área de compras da autarquia, a qual possui atribuição regimental de analisar a instrução inicial dos processos de uma compra pública, a fim de verificar se os artefatos de planejamento estão em conformidade com os requisitos formais de licitação e contratação. Tal atividade consiste em avaliar se as disposições administrativas do principal artefato de planejamento – Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB) -, o qual dispõe de toda a dinâmica para o objeto a ser contratado, estão de acordo com legislação, modelos obrigatórios e jurisprudência de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU).

Com base no princípio da eficiência introduzido no modelo de Administração Gerencial brasileiro e diante da escassez de recursos no setor público, é desejável que haja gestão do conhecimento (GC) em organizações públicas, buscando, dentre outros aspectos, constante otimização de processos e rotinas, qualidade e eficiência (BATISTA, 2012). Considerado como principal ativo das organizações, o conhecimento é definido, por Davenport e Prusak (2003, p. 6), como a transformação da informação através da atuação dos seres humanos e envolve ação, sendo “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight*

experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações”.

O conhecimento pode ser de dois tipos, paradoxais, sendo um deles o conhecimento explícito, o qual é codificado de fácil transmissão, e o conhecimento tácito, que é de difícil codificação e se encontra na mente dos indivíduos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), sendo importante compreender como gerir esses tipos de conhecimento e manter a memória organizacional, pois se trata de recurso que auxilia no progresso e melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços públicos (BATISTA, 2012; JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016).

O processo de GC possui algumas etapas, consistindo, de forma mais detalhada, nas fases de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, as quais devem “estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização” e “ser planejadas e executadas cuidadosamente de acordo com as especificidades de cada processo e da organização” (BATISTA, 2012, p. 64).

Para adoção de uma abordagem de GC, existem, na literatura, modelos de implementação e de avaliação de maturidade, além de iniciativas que auxiliam sua realização e possíveis elementos facilitadores e barreiras a essa gestão. Em relação às práticas de auxílio à GC, algumas se destacam por serem mais adequadas como apoio para compartilhar conhecimento explícito, enquanto outras ajudam na distribuição de conhecimento tácito. Por isso, a adoção de uma estratégia híbrida que contemple formas de compartilhar tanto o conhecimento explícito como o tácito (LEVALLET; CHAN, 2019) é considerada o melhor caminho a ser adotado para uma adequada GC.

Com base, ainda, nos conceitos trazidos pela adoção do modelo de Administração Gerencial, iniciativas provenientes do setor privado foram introduzidas na máquina pública para melhorias em processos organizacionais, como o *Business Process Management* (BPM)<sup>1</sup>, que foi criado para gerir e melhorar processos (DIAS; IWAMOTO, 2019) e é uma ferramenta que auxilia as organizações na criação de processos com maior velocidade, melhor uso de ativos, minimização de custos, maior flexibilidade e maior acurácia (ABPMP, 2013).

Dentro da gestão de processos, o mapeamento é uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais, que objetiva “desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados

---

<sup>1</sup> Gerenciamento de processos de negócio

pretendidos na instituição” (COSTA; MOREIRA, 2018, p. 167). O desenho de processo consiste na especificação do processo (quais atividades serão executadas, onde, por quem, *etc.*), sendo importante ressaltar que deve ser continuamente acompanhado com vistas a buscar oportunidades para fazer adequações para aprimorá-lo (HAMMER, 2013).

No entanto, o funcionamento dos processos na Administração Pública obedece à legislação, sendo uma característica que, apesar de restringir o potencial de redesenho deles, destaca a necessidade de padronização de procedimentos. Especificamente no que tange ao processo de compra pública, apesar de a formalidade exigida ocasionar maior burocracia e lentidão, a previsão do princípio da eficiência na Constituição demanda que a Administração minimize os efeitos indesejados da burocracia ao mesmo tempo em que cumpre a legislação e, é nesse sentido, que a melhoria de processos pode auxiliar, atendendo, simultaneamente, ao princípio da eficiência e da legalidade (BORGES; WALTER; SANTOS, 2016).

Com vistas a adotar uma abordagem de processos, em 2021, o INPI teve parte de seus processos mapeados e redesenhados por uma consultoria<sup>2</sup>, entre eles o processo de compras. Esse mapeamento foi realizado com auxílio de gestores e servidores da autarquia, e no que tange ao desenvolvimento da análise da instrução inicial de processos de compras públicas pela DIPRA, não foi realizada alteração significativa, sendo uma etapa em que se observa problema quanto à transferência e ao compartilhamento de conhecimento, visto que os servidores da área de compras realizam, por vezes, mais de uma análise dos artefatos de planejamento nos processos, podendo contemplar observações repetidas, o que ocasiona morosidade no andamento processual, retrabalhos e gargalos na Divisão. Em um levantamento realizado no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), por exemplo, 26% dos despachos de análise de instrução processual no ano de 2021 corresponderam à nova avaliação de artefatos de um mesmo processo, já sendo, no mínimo, uma segunda análise de TR ou PB realizada pela área de compras.

Considerando que o processo de compras fora mapeado em 2021 mantendo o fluxo da análise de instrução dos artefatos de planejamento de uma compra pela DIPRA, a finalidade desta pesquisa foi identificar práticas, técnicas e ferramentas de GC que podem contribuir para aprimorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento no planejamento das compras do INPI, especificamente quanto às regras administrativas para o artefato final de planejamento,

---

<sup>2</sup> PALLADIUM. **Brazilian Intellectual Property Office for the 21st Century. Process Workstream Report- Logistic and Infrastructure.** Prosperity Fund do Reino Unido. Arquivo digital. Brasil, 2021.

a fim de apresentar propostas de ação para aprimorar o processo de uma compra, buscando maior eficiência, qualidade dos documentos e redução de prazos processuais.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Os artefatos de planejamento de uma compra pública são elaborados por uma equipe de planejamento designada formalmente, a qual possui, usualmente, em sua composição, três integrantes, sendo um integrante requisitante, que demanda o objeto, um integrante técnico, o qual realiza a especificação técnica da compra e o integrante administrativo, com a finalidade de descrever e detalhar as regras administrativas da contratação. Em alguns casos, há processos em que os papéis são acumulados para o desenvolvimento dos artefatos de planejamento, visto que um mesmo servidor realiza tanto o planejamento técnico quanto administrativo e descreve todos os aspectos necessários à compra pública.

Segundo o artigo 76 do regimento interno do INPI, a DIPRA tem como uma de suas atribuições “analisar a instrução processual realizada pelo setor requisitante quanto ao atendimento dos requisitos formais de licitação e contratação, inclusive as contratações diretas por intermédio de dispensa e inexigibilidade de licitação [...]” (BRASIL, 2017a). Na prática, essa atividade consiste em verificar se os artefatos de planejamento de um processo de compra pública, principalmente o Termo de Referência ou o Projeto Básico, estão com seu conteúdo administrativo em conformidade. Essa atribuição, em vez de ser uma revisão célere, em regra, demanda uma avaliação profunda que resulta em diversas considerações, com retorno do processo para ajuste pela equipe de planejamento (podendo ser mais de uma vez), retrabalho e maior tempo para efetivação da compra.

Cabe explicar que as expressões Termo de Referência e Projeto Básico possuem, na essência, o mesmo sentido e constituem um artefato fundamental no planejamento de uma compra pública, contemplando informações essenciais que caracterizam a compra pretendida, contudo, são termos aplicados em contextos distintos. Enquanto o Projeto Básico está atrelado às modalidades de licitação e contratação estabelecidas pelas leis nº 8.666/1993 e nº 12.462/2011, o Termo de Referência está ligado à modalidade estabelecida pela lei nº 10.520/2002, a qual institui no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

A definição de Termo de Referência consta no Decreto nº 10.024/2019, que regulamenta a modalidade de pregão, na forma eletrônica, e consiste em um documento elaborado a partir do resultado obtido nos estudos técnicos preliminares, primeira etapa do planejamento de uma

contratação pretendida. Já o termo Projeto Básico, oriundo da lei nº 8.666/1993 e existente também na lei nº 12.462/2011, consiste no

conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução (BRASIL, 1993).

A nova lei de licitações e contratos nº 14.133/2021 foi publicada em 2021 e substituiu definitivamente, a partir de abril de 2023, as legislações, anteriormente citadas, que regem as modalidades de licitação e contratação. Essa lei apresenta as definições de ambas as expressões – Projeto Básico e Termo de Referência – sem alterações significativas dos conceitos apresentados, existentes nas legislações anteriormente citadas.

Apesar das análises realizadas pela área de compras e do aparato legal que rege o planejamento de compras públicas, nota-se que há problema quanto ao conhecimento e às informações sobre as disposições administrativas do artefato principal, visto que os apontamentos feitos pela Divisão, usualmente, se repetem na rotina processual de compras.

Em um levantamento realizado no Sistema Eletrônico de Informações – SEI - e no Sistema Integrado de Gestão do Instituto Nacional da Propriedade Industrial - SIGINPI, conforme **Tabela 1**, nota-se diferença entre o quantitativo de servidores lotados na área de compras e dos atuantes como integrantes administrativos (incluindo os processos em que há acúmulo de papel de integrante administrativo e de técnico por um mesmo servidor) nas equipes dos processos gerados entre 2018 e 2021, o que ressalta a importância de atuação eficiente destes para dar celeridade e propiciar maior qualidade e otimização nos trâmites processuais. Por isso, a adequada GC dos aspectos administrativos de uma compra pública torna-se essencial.

**Tabela 1** - Comparativo entre quantitativo de servidores na DIPRA e de servidores atuantes como integrantes administrativos no planejamento das compras públicas do INPI por ano.

Ano	Quantitativo de Servidores da DIPRA	Quantitativo de servidores atuantes como integrantes administrativos no planejamento das compras públicas do INPI
2018	3	27
2019	4	32
2020	3	24
2021	3	21

Fonte: SEI (2021) e SIGINPI (2021).

Dessa forma, a questão-problema norteadora da pesquisa consistiu em “O que pode ser realizado para aprimorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos para o artefato final de planejamento (Termo de Referência ou Projeto Básico) de uma compra pública no INPI?”.

### 1.3 SUPOSIÇÃO DA PESQUISA

O problema da pesquisa foi trabalhado a partir da suposição de que a adoção de iniciativas de auxílio à GC tem grande potencial de facilitar a transferência e o compartilhamento do conhecimento dos aspectos administrativos necessários no planejamento de uma compra.

### 1.4 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa foi identificar práticas, técnicas e ferramentas de GC que podem contribuir para melhorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento das disposições administrativas do artefato final de planejamento de compras públicas do INPI.

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

a) Descrever a etapa inicial do processo de compras do INPI, a fim de demonstrar o fluxo mapeado e evidências do problema relatado, bem como conceitos relacionados à pesquisa, com base na literatura, especialmente sobre práticas, ferramentas e técnicas que auxiliam a GC, com foco na etapa de compartilhamento de conhecimento, e possíveis elementos facilitadores e barreiras para sua implementação.

b) Analisar a percepção de servidores e gestores quanto à GC para o desenvolvimento do planejamento de uma compra pública no INPI, identificando práticas, ferramentas e técnicas de GC utilizadas atualmente e que possam vir a ser adotadas por serem consideradas úteis e aplicáveis para o compartilhamento e a transferência de conhecimento dos aspectos administrativos do artefato final de planejamento.

c) Identificar junto a servidores e gestores possíveis facilitadores e barreiras à implementação da GC.

d) Apresentar um conjunto de propostas de ação, através de relatório técnico, para aprimorar a GC das disposições administrativas de TR e PB, artefato final de planejamento, com base no resultado obtido.

## 1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Ao identificar como realizar adequadamente a transferência e o compartilhamento de conhecimento no planejamento de compras da autarquia, especialmente quanto às disposições administrativas de artefato final de planejamento, o estudo contribui para aperfeiçoar o processo de compras do INPI, propiciando melhoria de qualidade e maior eficiência.

Assim, a pesquisa está alinhada com o estabelecido no artigo 1º e parágrafo único do Regulamento do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, pois possui como área de concentração a Administração Pública e se alinha aos objetivos propostos pela pós-graduação *stricto sensu*, que consistem em

capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2019, p. 2).

Com a realidade enfrentada pelo serviço público brasileiro de escassez de concursos e constantes aposentadorias, além da existência de rotatividade interna de posições dentro das organizações, torna-se fundamental que seja desenvolvida uma consciência acerca da necessidade de melhor aproveitamento do conhecimento, levando em conta a necessidade de romper com barreiras como retenção e perda do conhecimento e buscando maneiras de mantê-lo dentro das organizações. Autores como Levallet e Chan (2019) e Fischer e Döring (2022) destacam essa preocupação de não retenção e perda de conhecimento ao analisarem outras realidades de serviço público no mundo, e chegam à conclusão, que se alinha à proposta da pesquisa em questão, de que esse ativo tão importante necessita ser conservado, transferido e compartilhado nas organizações, para que seja reutilizado por meio da adoção de práticas, procedimentos e ferramentas que permitam esse reuso de conhecimento.

A GC nas organizações da AP Federal ainda não é pauta sistêmica, e, no INPI, não foi identificada uma política de GC na área meio do Instituto que aborde o processo de compras públicas. Dessa forma, verificar como realizar a GC na etapa inicial do processo de compras do Instituto, considerada crítica e com gargalos, poderá contribuir para melhoria e uso mais eficiente de recursos, assim como fomentar o início de uma política de GC nesse processo.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A introdução, disposta no capítulo 1, contextualizou o tema e o problema de pesquisa, além dos objetivos, da justificativa e da relevância do estudo.

No capítulo 2, uma revisão de literatura foi apresentada para desenvolvimento da pesquisa. O primeiro tema abordou a evolução de Administração Pública brasileira, com destaque para o princípio da eficiência, seguido do tema de compras públicas no contexto brasileiro, demonstrando a evolução dos normativos e o progresso acerca do planejamento de compras. Já o terceiro tema, de maior relevância para a pesquisa, abarcou diversos conceitos relacionados à gestão do conhecimento, entre eles práticas, ferramentas e técnicas que auxiliam e potencializam a GC, com ênfase para aquelas relacionadas ao compartilhamento e à transferência de conhecimento explícito e tácito, assim como descreveu possíveis facilitadores e barreiras para a implementação da GC, de acordo com a literatura. Por fim, o último tema compreendeu a gestão, modelagem e mapeamento de processos, bem como descreveu a relação entre a gestão de processos e a gestão do conhecimento.

O capítulo 3 detalhou a metodologia da pesquisa realizada, descrevendo a classificação, o universo e amostra da pesquisa, bem como as técnicas e os instrumentos de coleta dos dados e a forma de tratamento desses dados.

A descrição da autarquia e de seu processo de compras públicas, inerentes ao caso estudado, bem como a evidenciação do problema e a análise e discussão dos resultados referentes aos dados obtidos e tratados foram expostas no capítulo 4.

O conjunto de propostas de ação para aprimorar o compartilhamento e a transferência de conhecimento na etapa inicial de planejamento de uma compra pública, com base no resultado, foi apresentado no capítulo 5. Por fim, no capítulo 6, foram realizadas as considerações finais da pesquisa, destacando as limitações do trabalho e as possibilidades de pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi desenvolvido em quatro grandes temas, relacionados aos conceitos base deste trabalho, dispostos a seguir. Destaca-se que o pilar da discussão se relaciona à gestão do conhecimento, especificamente quanto a práticas, técnicas e ferramentas de auxílio à GC para melhoria do processo de compras do INPI e eventuais facilitadores e barreiras à sua implementação.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (AP) BRASILEIRA

Considerando a Administração Pública brasileira como uma organização, Matias-Pereira (2018, p. 127) explica que “o Estado nasce como uma organização patrimonial, atravessa o século XIX e chega quase até o final do século XX como burocrático. No final do século XX, passa a ser uma organização gerencial”, sendo essa evolução abordada a seguir.

#### 2.1.1 Evolução da Administração Pública brasileira: um breve histórico

A Administração Pública no Brasil perpassou e evoluiu por três modelos a partir do surgimento do Estado moderno: patrimonialismo, burocracia e gerencialismo (MATIAS-PEREIRA, 2018), sendo que esses modelos se sucedem no tempo, mas não são vistos de forma isolada, pois fragmentos dos três modelos podem ser identificados em uma mesma organização (SECCHI, 2009).

Quanto às reformas que aconteceram na Administração Pública brasileira, alguns autores compreendem que foram realizadas três reformas administrativas no Brasil: a Reforma burocrática de 1936, no governo Vargas; a Reforma de 1967 no governo militar, que almejou descentralizar e desburocratizar o aparelho do Estado; e a Reforma da década de 1990, rumo à Administração Gerencial, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRESSER PEREIRA, 1996; COSTIN, 2010). Já Matias-Pereira (2018) identifica apenas duas reformas significativas, sendo elas a Reforma burocrática e a Reforma que levou à Nova Gestão Pública, as quais, segundo o autor, não foram impostas de maneira autoritária, mas consistiram em reformas necessárias na época para gestão e organização estatal. Por reforma da Administração Pública, Secchi (2009, p. 364) define como “o conjunto de inovações em políticas públicas e gestão e no desenho de organizações programáticas, e está baseada em um conjunto razoavelmente coerente de justificativas e retórica”.

Com relação à evolução da Administração Pública brasileira, alguns momentos devem ser ressaltados, como os períodos de Administração Colonial e do Império; a chamada

República Velha, entre 1899 e 1930, a Era Vargas com a Reforma de 1936; o regime militar, com a Reforma de 1967; a democratização, em 1988, por meio da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil; e a reforma da Gestão Pública de 1995 (COSTIN, 2010).

O patrimonialismo se destaca como o período onde há confusão entre coisa pública e coisa privada na Administração Pública, sendo identificado no Brasil desde período colonial da coroa portuguesa. Nesse sentido, Costin (2010, p. 41) expõe que, “no período colonial, o patrimonialismo veio para o Brasil com os portugueses”, abarcando “um sistema político-administrativo centrado na mistura entre público e privado e na concessão de cargos em troca de lealdade política, amizade ou interesses partilhados”. O período do Império também foi um momento repleto de práticas patrimonialistas, com a própria Constituição de 1824 descrevendo a supremacia do Poder Moderador perante os demais Poderes e a impossibilidade de responsabilização e inviolabilidade do Imperador (BRASIL, 1824).

Outro momento que merece destaque quanto ao modelo Administração Pública Patrimonialista no Brasil foi o período da República Velha (1889-1930). Apesar de a Proclamação da República despontar mudanças na máquina administrativa por meio de “inovações importantes na organização do Estado, na sua relação com o cidadão e com a Administração Pública” como a instituição do federalismo, fim do poder Moderador e separação entre o Estado e a Igreja, o modelo de administração patrimonialista foi conservado, sendo perceptível forte influência da política dos governadores e do coronelismo, através de relações clientelistas e de favorecimentos políticos entre os governos central, estaduais e coronéis, estes últimos influentes sobre os municípios, com controle sobre o eleitorado pelo voto aberto (voto de cabresto), na configuração da Administração Pública (COSTIN, 2010, p. 48).

Com a finalidade de combater a corrupção e o nepotismo propiciados pelo modelo patrimonialista e, ainda, a necessidade de separação entre a coisa pública e a privada e entre o domínio do político e do técnico, emergiu, na segunda metade do século XIX, a Administração Pública burocrática, associada à dominação racional-legal ideal de Max Weber, a qual defendia, dentre outras características, a profissionalização, a impessoalidade, sistema de méritos, a hierarquização, a racionalidade e a especialização técnica, o formalismo, com definição de regras, regulamentos e procedimentos e o controle rígido dos meios e dos processos (COSTIN, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2018; SECCHI, 2009; WEBER, 2004). No modelo burocrático weberiano, há impermeabilidade entre as esferas públicas e privadas, sendo, inclusive, uma maneira para combater corrupção e patrimonialismo que dominavam as organizações pré-burocráticas (SECCHI, 2009).

Bresser Pereira (1996) expõe que a implantação da administração burocrática clássica, descrita por Max Weber e baseada no mérito profissional, aconteceu no fim do século XIX em países europeus, no início do século XX nos Estados Unidos, e em 1936 no Brasil, através de uma reforma administrativa. Entretanto, segundo Secchi (2009), o modelo burocrático weberiano foi bastante disseminado nas administrações públicas no século XX, mas o modelo já era bem apregoado nas administrações públicas, nas organizações religiosas e militares, especialmente na Europa, desde o século XVI.

No Governo Vargas, durante a década de 1930, o modelo mais próximo de Administração Pública burocrática aos moldes weberianos emergiu no Brasil com a criação do Departamento da Administração do Serviço Público – DASP. Nesse período, uma reestruturação impactante foi realizada para combater o coronelismo e a política dos governadores, por meio da Reforma Administrativa de 1936, a qual inaugurou um novo modelo de Administração Pública (COSTIN, 2010), sendo, a primeira reforma administrativa na Administração Pública brasileira no Estado Moderno (BRESSER PEREIRA, 1996; MATIAS-PEREIRA, 2018).

Entretanto, as disfunções da burocracia weberiana, como “o impacto da prescrição estrita de tarefas (*red tape*) sobre a motivação dos empregados, resistência às mudanças, e o desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência acrítica às normas” (SECCHI, 2009, p. 353), tornaram-na excessivamente engessada e, apesar de a adoção da administração pública burocrática ter sido uma alternativa superior à administração patrimonialista, a eficiência na qual se baseava não foi considerada real, por não garantir boa qualidade, celeridade nem baixo custo para os serviços públicos (BRESSER PEREIRA, 1996). Além disso, o modelo virou inadequado, visto que houve sobreposição de suas regras aos interesses da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Como forma de superar a rigidez burocrática, no período de governo militar, foi instituído o Decreto-Lei 200/1967, um marco na evolução da Administração Pública que pode ser considerado um primeiro passo rumo à administração gerencial brasileira (BRASIL, 1995; BRESSER PEREIRA, 1996). A reforma administrativa de 1967 buscou abrandar e até mesmo findar a profunda burocracia vivenciada à época, através da descentralização funcional das atividades do Estado, contudo obteve um resultado fraco (OLIVEIRA, 2014) e foi considerada paradoxal, pois tanto se voltou para ampla descentralização da Administração Federal como para o estabelecimento de estruturação, conforme prega o modelo burocrático (COSTIN, 2010).

Apesar de a crise da administração pública burocrática ter se iniciado ainda no período de governo militar, pelo fato desse momento não ter conseguido cercear o patrimonialismo,

(BRESSER PEREIRA, 1996), o avanço rumo ao modelo de Administração Pública gerencial foi freado com a publicação da Constituição da República Federativa do Brasil - CRFB - de 1988, a qual visou amarrar todas as nuances possíveis em seu texto pelo momento histórico recém-superado dos governos militares e de retorno à democracia, explicitando direitos e deveres e a organização da Administração Pública, contribuindo para um retrocesso burocrático, com o engessamento da máquina estatal e favorecimento de um funcionamento inadequado da Administração Pública, com minucioso detalhamento das normas e a grande quantidade de controles, resultando em encarecimento de custeio da máquina e ineficiência dos serviços públicos (BRASIL, 1995; MATIAS-PEREIRA, 2018).

Dessa forma, o modelo burocrático de Administração Pública apresentava disfunções não previstas na burocracia plena idealizada por Weber que, dentre outros aspectos, incapacitaram o aparelho do Estado de atender às crescentes demandas da sociedade. Além dessa questão, o fato de o modelo burocrático também não ter conseguido superar plenamente as práticas patrimonialistas, associado, ainda, a avanços e transformações trazidos pela globalização e a crise do Estado, fizeram emergir um novo modelo de Administração Pública, chamado Gerencialismo ou Nova Gestão Pública (*New Public Management*) (BRESSER PEREIRA, 1996).

Matias-Pereira (2018) explica que a crise do petróleo em 1973 foi responsável por provocar os mecanismos que desencadearam o esgotamento do modelo burocrático, sendo que movimento internacional de reforma do Estado estimulou e foi responsável por proliferar diversas experiências na Administração Pública latino-americana, entre elas, a busca por flexibilidade gerencial para compras públicas, recursos humanos e gestão financeira, e estímulo a uma gestão por resultados, com vista à satisfação dos usuários e prestação de serviços de qualidade.

No Brasil, o novo modelo de Administração Pública foi introduzido por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, no Governo Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990, e teve como pretensão tornar a máquina administrativa mais eficiente, com maior qualidade nos serviços públicos e redução de custos, se assemelhando a algumas práticas da administração privada (BRASIL, 1995).

A Nova Gestão Pública<sup>3</sup> consiste em um modelo pós-burocrático voltado para valores como eficiência, eficácia e competitividade, com foco na apresentação de resultados para a

---

<sup>3</sup> *New Public Management*.

sociedade, com uma visão de cidadão-cliente, diferindo do modelo burocrático, que enfatiza essencialmente as necessidades da própria estrutura estatal, e com mecanismos de suavização da distinção entre a esfera pública e a esfera privada, pois o modelo gerencial se inspira nas práticas de organizações privadas, buscando empregar instrumentos gerenciais do setor privado para o público, estando essa absorção da lógica privada de administrar relacionada ao princípio da eficiência (MATIAS-PEREIRA, 2018; MAZZA, 2021; SECCHI, 2009).

O princípio da eficiência pode ser considerado um dos pilares da Reforma do Aparelho do Estado nos anos 1990, sendo a eficiência da máquina pública vista como imprescindível, com necessidade de menos hierarquização e mais flexibilização da administração, considerando seus custos e buscando maior qualidade na prestação dos serviços à sociedade (COSTIN, 2010; MAZZA, 2021). Todavia, o Estado é diferente do setor privado e, por isso, o princípio da eficiência tem que ser visto em conjunto com os demais princípios, como o da legalidade, resultando na compreensão de que a Administração Pública deve procurar aperfeiçoar resultados dentro dos limites legais, já que os princípios se somam e o princípio da eficiência não se sobrepõe aos demais (DI PIETRO, 2018; MAZZA, 2021).

Apesar de Secchi (2009) explicar que a preocupação com a eficiência organizacional advém do modelo burocrático, que, em termos econômicos, se posiciona no sentido de haver alocação racional de recursos e, na visão administrativa, corresponde à atenção ao *modus operandi*, ou seja, a maneira de fazer, obedecendo ao formalmente estabelecido, Di Pietro (2018) expõe que a questão da eficiência está bastante presente na Reforma do Estado, a qual buscou que as organizações públicas passassem a realizar serviços de forma eficiente.

### **2.1.2 Princípio e dever de eficiência na Administração Pública**

A alteração constitucional ocasionada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, a qual abarcou mudanças provenientes da reforma do aparelho do Estado, acrescentou o princípio da eficiência no artigo 37 da Constituição, passando a constar entre os princípios constitucionais da Administração Pública (BRASIL, 1988; CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2018; MAZZA, 2021; OLIVEIRA, 2021). O significado de eficiência se refere ao uso dos meios ou recursos para alcance de resultados, enfatizando os métodos e procedimentos, e está diretamente ligada a relação entre benefício alcançado e o custo ou esforço envolvido (MATIAS-PEREIRA, 2018).

O princípio da eficiência se relaciona com o modo que o agente público atua e desempenha a atividade administrativa, visando obter os melhores resultados e o modo de organização e estruturação da Administração Pública para conseguir prestar serviço público

com melhores resultados (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2018). Quando se pensa na abrangência do princípio da eficiência na Administração Pública, alguns valores se conectam a ele, como economicidade, redução de desperdícios, flexibilização, qualidade, celeridade, produtividade, rendimento funcional, medidas de desburocratização e inovação (CARVALHO FILHO, 2015; MAZZA, 2021; OLIVEIRA, 2021). A eficiência consiste em fazer o que é necessário com o menor custo, mas empregando o máximo de qualidade (BATISTA, 2012).

Na verdade, a eficiência é compreendida não somente como um princípio, mas como um dever do Estado na prestação dos serviços e no exercício da atividade administrativa, a qual gera frutos à própria sociedade, e, por isso, é fundamental que haja atualização da Administração Pública para que a relação entre execução e gasto seja a mais proveitosa o possível, e que haja melhor aproveitamento possível de recursos para prestação de serviços públicos com qualidade (CARVALHO FILHO, 2015; MAZZA, 2021).

O alcance do princípio e do dever de eficiência não se limita a prestação de serviços para a sociedade, mas sua compreensão deve ser ampliada para os “serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas a elas vinculadas”, demonstrando que “a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo [...]”, pois não é possível inferir que a Administração Pública alcance sua finalidade de forma eficiente sem que a atividade administrativa por detrás seja eficiente também (CARVALHO FILHO, 2015, p. 31).

A Administração Pública deve empregar boas práticas de gestão e identificar pontos de melhoria, visando melhores resultados para satisfação da sociedade (SANTOS; BASTOS, 2019). Por isso, as organizações públicas devem dar atenção ao conhecimento que possuem e a sua forma de gestão, com a finalidade de obter, como resultados, a melhoria de qualidade nos processos e na prestação do serviço público, buscando o alcance de maior eficiência nos processos, procedimentos e uso de recursos. Nessa linha, Carvalho Filho (2015) afirma que a atuação eficiente da Administração Pública se faz necessária, com modernização de processos tecnológicos e otimização de suas funções.

## 2.2 COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL

As aquisições e contratações públicas, chamadas, doravante de compras públicas, possuem grande relevância, seja “do ponto de vista socioeconômico quanto para a eficiência da Administração Pública” (COSTA; HOLLNAGEL; BUENO, 2019, p. 51) e podem ser compreendidas por duas vertentes: a primeira consiste no suporte à atuação governamental através da garantia de suprimentos, tanto de bens como de serviços, necessários para o adequado

funcionamento da AP, que podem ou não estar relacionadas com as atividades finalísticas da organização e a segunda corresponde a “instrumento de política pública”, estando diretamente relacionada à formulação e à implementação de políticas públicas, como a previsão de margem de preferência para produtos nacionais ou desenvolvidos no país; fomento à contratação de micro e pequenas empresas com previsão de licitações exclusivas e política de sustentabilidade atrelada a compras públicas (ARAÚJO; LEMOS, 2020; OLIVEIRA; SANTOS, 2015, p. 194; REZENDE; MOREIRA, 2021).

Considerando a visão de compras públicas como função de suporte e apoio, a eficiência se relaciona com o funcionamento do sistema de compras públicas e está diretamente associada à velocidade dos processos de contratação, bem como ao refreio de desperdícios de recursos (SCHOONER; GORDON; CLARK, 2008). A área de compras evoluiu, passando a ser considerada como um setor mais proativo, diferindo do entendimento anterior de simples receptora de pedidos e os objetivos das compras passam a ser vistos como estratégicos, com a atividade de compras públicas tendo “como intuito atender de forma célere e eficiente as necessidades dos órgãos a partir da aquisição de bens e serviços, com base em processos pautados no ordenamento jurídico vigente, buscando, para além disso, agregar valor à ação governamental [...]” (COSTA; TERRA, 2019, p. 20).

Apesar de qualquer setor necessitar realizar aquisições e contratações de serviços para subsidiar suas atividades e alcançar sua missão e seus objetivos, as compras públicas se diferenciam em certos aspectos das compras realizadas na alçada do setor privado, pois se vinculam a um sólido regramento estabelecido em legislação, com a finalidade de aprimorar a eficiência (COSTIN, 2010).

A definição de compra pública pode ser identificada tanto na Lei nº 8.666/1993 como na lei nº 14.133/2021, NLLC, e consiste na “aquisição remunerada de bens para o fornecimento de uma só vez ou parceladamente” (BRASIL, 1993; BRASIL, 2021). Compras públicas são processos de aquisições de bens, serviços e obras realizados por órgãos e entes da Administração Pública, que, em regra, são feitos através de licitação, um processo legal que rege a maneira que o Poder Público irá comprar bens e contratar serviços e obras, bem como a forma como irá vender ou repassar seus bens, com a finalidade de promover e garantir a igualdade no tratamento e nas oportunidades, sem prática de favorecimentos, e a moralidade dos procedimentos da Administração Pública (COSTIN, 2010).

A NLLC incorporou vários procedimentos e conceitos oriundos de orientações da jurisprudência do TCU, com a finalidade de aprimorar o processo de compras públicas brasileiro, sendo uma das orientações incorporadas que se destacam “a imposição de práticas

de planejamento, gestão de riscos e melhor governança nas contratações públicas” (ZYMLER, 2021, p. 16).

### **2.2.1 Evolução histórica da legislação brasileira sobre compras públicas**

Em relação à evolução histórica da legislação brasileira sobre compras públicas, o período de 1922 a 1967 foi considerado como a primeira fase e possuiu como diploma central o Código de Contabilidade da União - Decreto nº 4.536/1922 -, regulamentado pelo Decreto nº 15.783/1922, sendo normas que traziam poucos procedimentos do modo como licitar, com fraca regulação, permitindo ampla descentralização e autonomia dos órgãos (FASSIO; RADAELLI; AZEVEDO; DIAZ, 2021). Segundo os autores, apesar de algumas tentativas para estabelecer regras de centralização e padronização das compras públicas durante esse período, elas não resultaram na revogação do Código de Contabilidade, mas somente em intervenções pontuais.

O segundo período da legislação brasileira de compras públicas teve como marco o Decreto-Lei nº 200/1967, proveniente da reforma administrativa realizada no governo militar, e teve como pretensão a unificação dos procedimentos de compras a nível nacional, prevendo um conteúdo mínimo obrigatório de observação pela Administração Pública, além de buscar uma aproximação dos procedimentos praticados no âmbito público com as práticas do setor privado, sendo essa etapa, que durou até o ano de 1986, marcada, assim como a primeira, por ampla discricionariedade para a Administração, o que dificultou o controle dos gastos públicos, principalmente quanto às empresas estatais que não eram abarcadas pelas disposições do Decreto-Lei citado (FASSIO; RADAELLI; AZEVEDO; DIAZ, 2021).

Diante da necessidade de aumentar o controle sobre a Administração Pública, incluindo a Administração Indireta, iniciou-se o terceiro estágio da legislação brasileira sobre compras públicas, com o advento, no governo Sarney, do Decreto-lei nº 2.300/1986, o qual “unificou as regras e os procedimentos aplicáveis a licitações e contratos, revogando expressamente as disposições do Código de Contabilidade de União e do Decreto-lei nº 200/1967 que até então versavam sobre o tema”, ampliou a obrigatoriedade de licitação para todos os entes da Administração Indireta, inclusive empresas estatais e fundações, e para entes direta ou indiretamente controlados pelo Poder Público e reduziu a discricionariedade da Administração permitida nas fases legislativas anteriores (FASSIO; RADAELLI; AZEVEDO; DIAZ, 2021, p. 25).

De acordo com Costin (2010), a primeira vez que foi estabelecida uma norma geral de licitações e contratos no Brasil foi em 1986, por meio Decreto-lei nº 2.300, o qual instituiu o Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos, sendo que a obrigatoriedade de

observância do processo licitatório por toda a Administração Pública só foi estabelecida a partir da CRFB/1988, recebendo o *status* de princípio constitucional, sendo o momento em que os procedimentos de compras passaram a ser fortemente impactados pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Entretanto, os escândalos ocorridos no Estado, na década de 1990, envolvendo acusações de superfaturamento de compras, demandaram que uma nova legislação, com procedimentos e regras detalhadas e rigorosas, permitindo pouca ou nenhuma margem para discricionariedade do gestor e para normatização autônoma dos órgãos e entes, fosse aprovada, com a finalidade de propiciar impedimento da corrupção e moralização da Administração Pública brasileira, já que o Decreto-lei vigente à época não conseguiu coibir práticas corruptas nas compras (COSTIN, 2010; FASSIO; RADAELLI; AZEVEDO; DIAZ, 2021).

Assim, iniciou-se a quarta fase da legislação brasileira sobre compras públicas com o advento da Lei nº 8.666/1993, que reduziu a margem de decisão do agente público, buscou detalhar de forma minuciosa as regras para compras e ampliou a aplicabilidade, sem exceção, para toda a Administração pública, direta e indireta, nos âmbitos federal, estadual e municipal (FASSIO; RADAELLI; AZEVEDO; DIAZ, 2021). A lei nº 8.666 de 1993 estabeleceu as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos para toda a Administração Pública, tanto para compras, obras, como contratação de serviços e alienações (BRASIL, 1993). Contudo, devido à excessiva rigidez do instrumento legal, além de várias alterações na lei nº 8.666/1993, vários mecanismos em paralelo foram criados de forma a amenizar e flexibilizar as regras de compras públicas, sendo o Pregão, modalidade de licitação instituída pela Lei 10.520/2002, e o Regime Diferenciado de Contratação - RDC - Lei nº 12.462/2011- exemplos desse paralelismo (FASSIO; RADAELLI; AZEVEDO; DIAZ, 2021).

Em 2021, foi publicada a nova lei de licitações e contratos - NLLC -, lei nº 14.133/2021, estando a legislação brasileira inerente a compras públicas em um momento de transição. A lei nº 14.133/2021 estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e está em vigor desde a sua publicação. Depois de decorridos 2 (dois) anos de sua publicação oficial, esta lei irá revogar integralmente a Lei nº 8.666/1993, que atualmente institui normas para licitações e contratos da AP, a Lei nº 10.520/2002, que introduziu a modalidade de licitação denominada pregão, e os artigos 1º a 47-A da Lei nº 12.462/2011, que tratam de Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Diante disso, as leis citadas somente terão seus efeitos suspensos em abril de 2023, momento em que somente a lei nº 14.133/2021 reverterá as normas gerais de compras.

## 2.2.2 Importância do planejamento e da eficiência nas compras públicas

De acordo com Camara (2021, p.44), “planejar significa compreender, investigar e analisar previamente todas as ações necessárias à obtenção do resultado pretendido”, sendo o planejamento de uma compra pública o momento no qual a Administração Pública verifica uma necessidade ou um objetivo a ser atingido e propõe como alcançá-lo.

A partir da comparação entre a Lei 8.666/1993 e a Lei 14.133/2021, nota-se uma evolução na tratativa do tema planejamento, visto que a nova lei abarca o planejamento como um princípio e expõe que o planejamento é o que caracteriza a fase preparatória da licitação, sendo considerado um avanço em busca da eficiência e efetividade (BRASIL, 2021). Além disso, conforme o parágrafo único do artigo 11 da lei nº 14.133/2021, a alta administração de uma organização pública é responsável, dentre outros aspectos, pela promoção de eficiência, efetividade e eficácia de suas contratações, assegurando o alinhamento das contratações com o planejamento estratégico.

Na visão de Chaves (2021), a NLLC é uma norma original, com pontos de inspiração em normas preexistentes, mas que inaugura um novo pensamento sobre licitações, com manifesto foco em planejamento e eficiência da atuação administrativa, sendo pressuposto de um planejamento adequado que todas as providências técnicas e administrativas voltadas para uma definição correta e adequada do objeto a ser contratado foram tomadas, de modo a realizar uma compra pública eficaz e eficiente. Além disso, de acordo com o autor, a lei traz uma das mudanças conceituais mais significativas, quando comparada com a lei nº 8.666/1993, que consiste no fato de trazer taxativamente listados diversos princípios que devem ser observados pela Administração Pública ao atuar no âmbito de licitações e contratos, dentre eles, eficiência, eficácia e planejamento.

Na verdade, percebe-se que a tratativa quanto ao planejamento de uma compra pública foi crescentemente evoluindo na Administração Pública por meio de legislações e normas infralegais, conforme demonstrado no **Quadro 1**.

**Quadro 1-** Evolução da abordagem de planejamento nas compras públicas a partir da lei nº 8.666/1993.

Normativo	Abordagem sobre planejamento de uma compra pública
Lei nº 8.666/1993 (vigente)	Esta lei não aborda expressamente a palavra planejamento atrelada a uma compra pública, mas traz na definição de Projeto Básico a necessidade de estudos técnicos preliminares.
Instrução Normativa nº 13, de 30 de outubro de 1996. (Revogada pela IN nº 18 de 1997)	Apesar de não apresentar em seu texto palavras como estudo ou planejamento, esta Instrução Normativa disciplinou regras a serem observadas no planejamento de contratação de serviços de vigilância, de limpeza e conservação, executados de forma contínua em edifícios públicos e celebrados por órgãos ou entidades integrantes do

	Sistema de Serviços Gerais-SISG.
Lei nº 10.520/2002 (vigente)	Esta lei não aborda detalhadamente o planejamento de uma compra pública pela modalidade pregão.
Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 (revogado pelo Decreto nº 10.024/2019)	Este decreto não aborda detalhadamente o planejamento de uma compra pública, mas traz na definição de Termo de Referência relacionando elementos necessários no documento.
Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997 (revogada pela IN nº 02/2008)	Esta IN ampliou o escopo e disciplinou a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua, celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. Em que pese não ter trazido em seu conteúdo expressamente a palavra planejamento, abordou a necessidade de haver plano de trabalho, documento que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a Administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para elaboração dos projetos básicos.
Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008 e suas alterações (revogada pela IN nº 05/2017)	Esta IN trouxe expressamente em seu artigo 2º a necessidade de haver planejamento de uma compra pública alinhado ao planejamento estratégico da instituição, que estabeleça os produtos ou resultados a serem obtidos, quantidades e prazos para entrega das parcelas, quando couber, devendo, ainda, observar, quando dispor sobre serviços de natureza intelectual, a necessidade de definição de papéis e responsabilidades dos atores e áreas envolvidas na contratação. Além disso, esta IN também explicita a necessidade de que uma contratação seja precedida e instruída com plano de trabalho, cujo conteúdo mínimo consiste em: justificativa da necessidade dos serviços; relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis. Este normativo também previu uma ampla e detalhada lista de aspectos necessários em um Projeto Básico ou Termo de Referência.
Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, e suas alterações (vigente)	Esta IN introduz um maior detalhamento quanto à fase de planejamento de uma compra pública, que, conforme expõe seu artigo 20, será composta das etapas de Estudos Preliminares; Gerenciamento de Riscos; e Termo de Referência ou Projeto Básico, bem como prevê os diretrizes a serem observadas para cada um dos documentos listados. Este normativo trouxe expressamente, ainda, a definição de equipe de planejamento da contratação, a qual consiste no “conjunto de servidores, que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros”, no entanto, não discriminou papéis dos membros da equipe de planejamento, somente da equipe de fiscalização de contrato.
Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019 (vigente)	Este decreto elenca o que deve ser observado no planejamento de um pregão, destacando elaboração de estudo técnico preliminar e de termo de referência, prevendo expressamente um capítulo chamado “Do planejamento da contratação”,
Instrução Normativa nº 01, de 04 de abril de 2019, e suas alterações (vigente)	De forma semelhante à IN nº 05/2017, esta IN detalha que a fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas: instituição da Equipe de Planejamento; elaboração do Estudo Técnico Preliminar; e elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico e discrimina os aspectos inerentes a cada etapa e a cada documento. No entanto, este normativo, diferentemente da IN 05/2017, estabelece de maneira clara a composição de uma Equipe de Planejamento da Contratação, formada por integrante Técnico, servidor representante da Área de TIC; integrante Administrativo, servidor representante da Área Administrativa; e integrante Requisitante, servidor representante da Área Requisitante da solução. Além disso, conforme esta IN, os papéis de integrantes da Equipe de Planejamento da Contratação não poderão, em regra, ser acumulados pelo mesmo servidor.

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Esta lei promove um maior status ao planejamento de uma compra pública, pois passa a ser considerado expressamente, no artigo 5º, como um princípio licitatório. Além disso, conforme artigo 18, a fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento, que deve abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação.
--	---

**Fonte:** Brasil, 1993; Brasil, 1996; Brasil, 1997; Brasil, 2002; Brasil, 2005; Brasil, 2008; Brasil, 2017b; Brasil, 2019(a); Brasil, 2019(b); Brasil, 2021 – elaboração própria.

Além de destacar a importância e a evolução do tema planejamento relacionado à compra pública, outro princípio expresso na NLLC e que já vem sendo destacado como relevante é o princípio da eficiência. A evolução do procedimento brasileiro de compras públicas foi acontecendo a fim de propiciar maior eficiência às contratações realizadas (COSTIN, 2010), sendo possível verificar o aumento da preocupação da Administração Pública com o tema planejamento, o que está atrelado, diretamente, a uma maior preocupação com a eficiência das compras públicas.

A partir da Administração Gerencial, a otimização tanto do investimento público quanto da prestação de serviços passou a ser o foco, havendo a possibilidade de a demanda governamental ser utilizada, estrategicamente, para aperfeiçoamento do desempenho do Governo e garantia de maior celeridade e, ao mesmo tempo, de melhoria da qualidade da prestação do serviço público, sendo a economicidade uma das finalidades das compras públicas por envolver recursos públicos (ARAÚJO; LEMOS, 2020; COSTA; HOLLNAGEL; BUENO, 2019). No entanto, a eficiência não se limita às características do produto final, mas contempla a gestão da coisa pública como um todo, inclusive o uso adequado dos recursos públicos, dentre eles, infraestrutura e força de trabalho, por exemplo (CAMARA, 2021).

### 2.3 COMPREENDENDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A eficiência na Administração Pública brasileira está relacionada ao melhor uso dos recursos públicos e uma maneira de propiciar otimização no setor público é inovar, abrindo espaço para melhorias tecnológicas e processuais, que permitam redução de custos e melhor qualidade na prestação dos serviços públicos. Inovar não demanda necessariamente uma ruptura, sendo uma simples melhoria de práticas abarcada nesse termo (RIBEIRO; FERNANDES; DA COSTA, 2018). Contudo, no setor público, existem limitações legais que dificultam a adoção de soluções inovadoras para quem está à frente da gestão, impondo um maior cuidado ao gestor de não ferir ao princípio da legalidade, não sendo essa dificuldade impeditiva de que sejam adotadas práticas mais inovadoras nas organizações públicas.

Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) relacionam inovação e conhecimento quando expõem que toda inovação traz em sua essência a geração, o uso e a assimilação de

conhecimentos e, conseqüentemente, também de informações. Inovar tem importante relação com realizar gestão do conhecimento (BATISTA, 2012) e esta pesquisa propôs ações para melhorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento das disposições administrativas do artefato final de planejamento de uma compra pública, sendo a GC o tema focal para o desenvolvimento da análise e discussão dos resultados.

### **2.3.1 Dados, informação e conhecimento**

Apesar de muitas vezes serem empregados como sinônimos, com ausência de distinção na prática pelas pessoas, conhecimento, informação e dados possuem significados distintos e não possuem o mesmo sentido. Contudo, os três termos têm forte relação entre si. Dentre as três expressões, a definição de dados é a mais simples, pois corresponde à descrição de algo que aconteceu sem contemplar nenhuma interpretação e sem fornecer base para que haja ação, consistindo em um conjunto de fatos referentes a eventos e que são distintos e objetivos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Já informação consiste em um fluxo de mensagens, propiciando um novo olhar do destinatário para interpretar algo, evidenciando o significado antes não visualizado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) e, ao contrário dos dados, tem acréscimo de significado por quem o criou, com valor agregado de diversas maneiras (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A respeito do termo conhecimento, sua definição foi analisada em diferentes perspectivas e formas na literatura, sendo a complexidade relacionada ao tema inerente à sua característica subjetiva (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016; MACHADO; SECINARO; CALANDRA; LANZALONGA, 2021; SHASHI; CENTOBELLI; CERCHIONE; MERIGO, 2022). Na visão de Davenport e Prusak (2003, p. 6), conhecimento consiste na transformação da informação através da atuação dos seres humanos e envolve ação, sendo “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações”.

O conhecimento é dinâmico e inerente à ação humana, a crenças pessoais de seu portador, não havendo muito sentido na mera transferência de informação quando se abstraem as emoções associadas e os contextos em que as experiências se encontram inseridas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). No entanto, a geração de conhecimento só acontece quando há informação como recurso, demonstrando que não há conhecimento se não houver informação (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016). Um exemplo prático disso é quando acontece uma reunião para resolver determinado problema, onde a partilha de

experiências e vivências em contextos similares juntamente com as informações existentes gera conhecimento para a escolha de uma solução.

Outra definição de conhecimento proposta e tratada como sinônimo de capital intelectual consiste em

qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional - conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, software, know-how, licenças, marcas e segredos comerciais [...] (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.18).

Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) apresentam uma compreensão sistêmica quanto à construção da informação e do conhecimento ao abordarem que na extremidade do receptor de uma comunicação é que acontece a criação de conhecimento com base em conhecimento prévio desse receptor, pois é quando a informação transmitida é interpretada e recebe valorização pelas crenças e pela experiência de quem a recebe. Uma informação gera diferentes tipos de conhecimento, pois cada indivíduo interpreta uma nova informação com base em seu corpo de conhecimento prévio, gerando cada pessoa um conhecimento distinto e, assim, resultando em uma gama variada de conhecimentos (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021).

Resumidamente, dados, informação e conhecimento são dependentes entre si, pois o conhecimento deriva da informação, a qual deriva dos dados (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; PAULA, 2019). O conhecimento é extraído, construído e determinado pela informação (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Já os dados são matéria-prima para que a informação seja criada, por meio de agregação de valor e significado, e, para que ocorra a transformação de informação em conhecimento, demanda-se atuação humana (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O conhecimento possui dois opostos aparentes, sendo “inerentemente paradoxal”: o conhecimento explícito consiste naquele de fácil transmissão, sistematizado e que é codificado através de linguagem ou outras formas de comunicação, sendo expresso com facilidade pelos indivíduos, enquanto o conhecimento tácito está relacionado a uma dimensão da cognição do ser humano por meio de crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais, sendo difícil de visualizar ou explicar por ser personalíssimo, não sendo capaz de ser articulado por alguém, e, conseqüentemente, convertido em informação (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 20). Algumas características e distinções entre os tipos de conhecimento podem ser vistas na **Tabela 2**.

**Tabela 2-** Tipos de conhecimento.

Conhecimento tácito (subjeto)	Conhecimento explícito (objeto)
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento de racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

**Fonte:** Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 58.

Outras classificações análogas a conhecimento explícito e tácito (ou implícito) podem ser observadas na literatura, como conhecimento sabido, o qual o indivíduo tem a ciência de que sabe e conhecimento desconhecido, pelo fato de o indivíduo não saber que sabe (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) ou conhecimento automático e conhecimento coletivo, os quais correspondem ao conhecimento tácito, implícito ou desconhecido, sendo o primeiro a nível individual, e o conhecimento consciente e conhecimento objetivado representando o conhecimento explícito, sendo este último a nível social (LEVALLET; CHAN, 2019).

O conhecimento é considerado como o principal ativo que as organizações possuem, e, diferentemente dos ativos tangíveis, este ativo intangível aumenta ao ser usado, propiciando crescente retorno (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Por esse motivo, é importante que as organizações busquem adotar práticas e formas de codificar, compartilhar e extrair o conhecimento tácito do nível individual para somar aos conhecimentos que já se encontram sob seus domínios, permitindo aprimorar suas atividades e obter vantagem competitiva e inovação (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016). No entanto, a adoção de práticas não deve se ater somente ao conhecimento tácito, sendo desejável que as organizações também saibam lidar e gerenciar o conhecimento explícito, facilitando o acesso no dia a dia.

Diante disso, compreender como gerir os tipos de conhecimento torna-se essencial para qualquer organização, seja pública ou privada, pois o conhecimento é um recurso bastante importante para qualquer setor, já que auxilia na competitividade das organizações privadas e no progresso e melhoria do setor público (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016). E para que haja sucesso, o indivíduo possui um papel de destaque no processamento das informações e conversão em conhecimento (LEMOS; BARBOSA, 2021).

Takeuchi e Nonaka (2008) explicam que a base do conhecimento organizacional é formada por conhecimento tácito individual, o qual deve ser amplificado através dos modos de conversão entre os conhecimentos tácitos e explícitos - socialização, externalização, combinação e internalização, também conhecido como método SECI (sigla formada pelas iniciais dos processos de conversão do conhecimento), visualizado na **Figura 1**- tanto para o nível organizacional, como deve ser convertido para conhecimento explícito, sendo esse processo de amplificação e conversão denominado espiral do conhecimento. Resumidamente,

segundo os autores, a socialização consiste na conversão de conhecimento tácito para tácito e a externalização engloba a conversão de tácito para explícito; já a combinação significa converter conhecimento explícito em explícito e a internalização, a conversão de explícito para tácito.

**Figura 1** - Método SECI de conversão do conhecimento.



Fonte: Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 24.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 69), “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito”. Por isso, os autores explicam que os processos de criação do conhecimento, isoladamente, consistem em formas limitadas de ampliar o conhecimento e exemplificam que a socialização sem resultar em conhecimento externalizado compartilhado e a mera combinação de partes diferentes de conhecimento explícito não ampliam, necessariamente, a base de conhecimento organizacional.

O método SECI, apresentado pelos autores, permite compreender formas de conversão do conhecimento e de interação social entre conhecimento explícito e tácito, a fim de amplificar, até o nível organizacional, o conhecimento oriundo dos indivíduos, tornando-o cristalizado na rede de conhecimento institucional, sendo esse processo de transformação do conhecimento interativo e espiralado. Dessa forma, para a resolução de problemas, as organizações buscam formular respostas e, por meio de esforço empregado na solução desses problemas e do aprendizado resultante disso, novo conhecimento emerge, o qual será compartilhado e ampliado na organização, sendo esse processo repetido tantas vezes quantas forem necessárias, estabelecendo um ciclo contínuo de manutenção de desenvolvimento organizacional (FERNANDES; MENDIETA; SILVA; LEITE, 2015).

Entretanto, conforme aponta Paula (2019), alguns autores destacam que existe uma lacuna não abordada pelos criadores da teoria de criação do conhecimento sobre estratégias empíricas a serem adotadas para efetiva aplicação e conversão dos tipos de conhecimento.

De forma mais detalhada, o processo de socialização do modelo SECI consiste no compartilhamento de experiências, onde o indivíduo pode adquirir e transmitir conhecimento tácito sem necessariamente utilizar de linguagem, podendo adotar a observação e a prática para isso. No entanto, para que essa etapa tenha êxito, é importante que haja cooperação, empatia e confiança mútua entre as pessoas, com a finalidade de minimizar barreiras que podem prejudicar o processo, além de disposição dos profissionais envolvidos em compartilhar e transferir conhecimento (PAULA, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Já a etapa de externalização é o estágio considerado como mais desafiador e que exige maior tempo para sua realização, “tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” na conversão do conhecimento tácito em explícito, o qual pode ser assimilado em uma linguagem comum e acessível a todos os profissionais da organização. (PAULA, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 62). Um dos objetivos relacionados a essa etapa consiste na transformação e codificação de conhecimentos em linguagem inteligível e clara, em formato acessível e aplicável, passível de compartilhamento, armazenamento, combinação e manipulação, sendo importante externalizar somente aquele conhecimento considerado mais relevante e útil para a organização (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; PAULA, 2019).

No entanto, é possível que haja codificação com uso de expressões inadequadas, inconsistentes e insuficientes no processo de externalização, sendo tais discrepâncias e falhas, de certa forma, auxiliadoras à promoção de interação entre os indivíduos, estimulando e demonstrando a inter-relação com outros processos de conversão do conhecimento (PAULA, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A etapa de combinação do método SECI busca agregar diferentes corpos de conhecimentos explícitos existentes, promovendo, através de processamento de informação em bases de dados e de cooperação entre setores e profissionais de diferentes *know-how* e formações, um acréscimo na base de conhecimento organizacional, podendo, ainda, levar ao surgimento de novo conhecimento (PAULA, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Com isso, de acordo com os autores citados, o compromisso e a lealdade dos profissionais, além do compartilhamento de conhecimento entre si sem receio de uso inadequado de informações e a colaboração intra/interdepartamental são importantes.

O último processo a ser detalhado do método SECI consiste na internalização, intimamente relacionada ao “aprender fazendo”, pois busca a assimilação e incorporação de experiências provenientes da socialização, externalização e combinação no conhecimento tácito individual (*know-how* técnico ou modelos mentais), com vistas a amplificar ou reformular esse

conhecimento, o qual pode contribuir e ser usado em situações práticas, sendo esse processo facilitado quando existe prévia verbalização ou diagramação do conhecimento explícito, como os disponibilizados em repositórios de lições aprendidas e melhores práticas, ou quando se realiza rotação de profissionais entre diferentes áreas e funções para, dentre outros aspectos, construção de uma base cognitiva comum (PAULA, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Segundo os autores supracitados, para que os processos do modelo SECI ocorram de maneira exitosa, faz-se necessário que haja alguns elementos facilitadores, dentre eles, confiança, compromisso e envolvimento, comprometimento pessoal, sendo considerados como mais críticos os processos de internalização e externalização, pois demandam um alto comprometimento e interesse dos profissionais.

Davenport e Prusak (2003) reforçam que empresas avaliadas por eles tinham a visão de que o conhecimento compartilhado representa o principal fator da inovação e da produtividade, demonstrando, assim, a relevância da etapa de compartilhamento do conhecimento em uma abordagem de GC. Na visão de Fischer e Döring (2022, p. 77), o compartilhamento do conhecimento possui como objetivo a disponibilização de informações relevantes, seja de maneira codificada ou através de interação interpessoal, e representa “uma pré-condição essencial para qualquer gestão do conhecimento” e, por isso, compreender como realizá-lo deve ser objetivo de qualquer organização para a implementação de GC.

### **2.3.2 O que é Gestão do conhecimento (GC)?**

O estudo e a pesquisa em gestão do conhecimento vêm aumentando com o passar dos anos e cresceram de maneira significativa no século XXI, demonstrando que o interesse no tema recebeu relevante atenção recentemente (ALAJMI; ALHAJI, 2018; ALFENAS; SANTOS; DIAS; ARAÚJO; SILA, 2021; MACHADO; SECINARO; CALANDRA; LANZALONGA, 2021; SHASHI; CENTOBELLI; CERCHIONE; MERIGO, 2022).

A GC possui natureza interdisciplinar e multidisciplinar, com sua teoria construída com base em diversos campos (ALAJMI; ALHAJI, 2018; ALFENAS; SANTOS; DIAS; ARAÚJO; SILA, 2021; ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021; SERENKO, 2021; SERENKO; DUMAY, 2015) e, ao contrário de ser uma simples moda, trata-se de um campo que está se solidificando, buscando sua afirmação no meio acadêmico e gradualmente progredindo rumo ao reconhecimento e à maturidade (ALAJMI; ALHAJI, 2018; ALFENAS; SANTOS; DIAS; ARAÚJO; SILA, 2021; SERENKO, 2021; SERENKO; DUMAY, 2015).

Para realizar uma adequada GC, é fundamental iniciar compreendendo em que consiste essa gestão. Existem diversas definições de GC na literatura. Bukowitz e Williams (2002)

definem gestão do conhecimento como o processo de geração de riqueza de uma organização por meio da criação de processos mais eficientes e efetivos resultantes do uso de seu conhecimento ou capital intelectual. Com base na análise dos conceitos apresentados por diversos autores, a GC pode ser conceituada também como

um processo, cujo propósito é criar riqueza e valor estratégico em busca da vantagem competitiva para a organização, envolvendo tecnologias, aprendizagem organizacional, criatividade, às competências fundamentais para a construção do conhecimento, educação corporativa, novas metodologias e ferramentas, entre outros aspectos (NEVES JUNIOR e MARINHO, 2018, p.3).

Existe um processo de geração, construção e obtenção de valor do conhecimento e a GC é uma forma de preservar a memória organizacional no futuro (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002), a qual consiste em um conjunto ou acervo de documentos resultantes de práticas e ações de GC, contendo registro de informações que proporcionam a criação e o compartilhamento de conhecimento em uma organização (FEITOZA; DUARTE, 2021). Segundo os autores, os estudos acerca da memória organizacional estão ganhando relevância pela necessidade de acesso, uso e reuso da informação ou conhecimento explícito nas organizações, tornando-se indispensável pensar como formar e preservar essa memória.

Contudo, para que haja GC e proteção, conservação e preservação da memória organizacional, a disponibilização de condições favoráveis para isso é necessária, sendo destacado não só o papel dos indivíduos, mas também das organizações no processo de GC (PAULA, 2019; LEVALLET; CHAN, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Em referência, especificamente, à GC no setor público, o tema tem sido discutido, já que as organizações públicas trabalham intensivamente com o conhecimento (FISCHER; DÖRING, 2022; LEVALLET; CHAN, 2019) e uma adequada GC no âmbito público envolve que as pessoas que participam da AP otimizem o uso dos recursos rumo ao êxito administrativo (SANTOS; BASTOS, 2019).

A gestão do conhecimento na Administração Pública pode ser conceituada como

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p.49).

O crescimento da atenção à gestão da informação e do conhecimento recentemente pode estar relacionado à descoberta de que uma adequada gestão desses ativos resulta em diversos ganhos e vantagens para a organização pública ou privada, como redução na duplicação de esforços e retrabalho; promoção de aprendizagem organizacional e preservação da memória

organizacional; redução de custos e celeridade nas entregas; melhor aproveitamento do capital intelectual, com melhoria na colaboração interpessoal e de equipes; aumento de inovação e ampliação dos negócios e da carteira de clientes (ALFENAS; SANTOS; DIAS; ARAÚJO; SILVA, 2021; ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016). A contribuição de GC como disciplina e campo do conhecimento para a Administração Pública consiste no aumento da capacidade de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, pelos servidores públicos, a fim de atingir resultados almejados (BATISTA, 2012).

Por isso, a GC constitui um requisito essencial para que qualquer organização pública ou privada se mantenha, sendo que, na Administração Pública, uma GC adequada, apesar de resultar em benefícios distintos do ramo privado, permite a implementação de práticas inovadoras e melhorias na qualidade tanto de processos internos, como de produtos e serviços públicos, melhoria do desempenho individual e organizacional e da capacitação dos profissionais, e alcance das demandas sociais (ALFENAS; SANTOS; DIAS; ARAÚJO; SILVA, 2021; BATISTA, 2012; PAULA, 2019; FISCHER; DÖRING, 2022; SANTOS; BASTOS, 2019). Batista (2012) ainda ressalta que, para que haja valor agregado pelo conhecimento, é preciso que ele seja aplicado nos processos, sejam de apoio ou finalísticos, resultando na melhoria de produtos e serviços de uma organização pública.

Apesar do exposto, é importante destacar que, na literatura, não há um consenso sobre a viabilidade da GC. Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) expõem que há quem questione sobre o alcance de uma GC, já que o conhecimento resulta de experiência e assimilação de informações inerentes a cada indivíduo, com alto teor de subjetividade. Para Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 21), a expressão GC pode ser considerada uma impropriedade terminológica porque não se gerencia, de fato, o conhecimento, mas apenas se promove ou se estimula o conhecimento pelos contextos organizacionais favoráveis, considerados aqueles relacionados “à emergência do novo, que são inovação, criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes; ou seja, o contexto capacitante”.

Existe, ainda, a norma ISO 30:401- *Knowledge Management Systems: Requeriments*, de 2018, que tem como uma de suas intenções estabelecer requisitos sólidos de GC e apresenta como ideia a impossibilidade de gerenciamento do conhecimento em si, já que é inerente ao indivíduo e, por isso, propõe um sistema de gestão do conhecimento, cuja atuação demanda integração e articulação de um conjunto de habilitadores – capital humano, processos, tecnologia e infraestrutura, governança e cultura – para que seja efetivo (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021).

No entanto, Takeuchi e Nonaka (2008) propõem um modelo de criação de conhecimento através de sua conversão, pois acreditam que as organizações podem converter o conhecimento tácito dos indivíduos em explícito e explicam que existem quatro formas diferentes de converter os tipos de conhecimento (tácito e explícito) – o modelo SECI, já detalhado neste referencial teórico. Batista (2012) também vislumbra como possível realizar a GC, inclusive no setor público, para o qual propõe um modelo de implementação. E Davenport e Prusak (2003) abordam o que seriam mercados de conhecimento, com compradores, vendedores e corretores de conhecimento, isto é, aqueles que buscam, fornecem e fazem a intermediação para chegar à fonte de conhecimento.

Também não há um consenso sobre as etapas do processo ou ciclo de GC, assim como ocorre com a própria definição de GC e sua viabilidade (RIBEIRO; IZQUIERDO, 2017). O relevante estudo realizado por Heisig (2009, *apud* Batista, 2012), analisou 160 modelos de GC e identificou as fases do processo de GC – identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, as quais são as listadas por Batista (2012, p. 64) com a finalidade de propiciar melhorias, devendo “estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização” e “ser planejadas e executadas cuidadosamente de acordo com as especificidades de cada processo e da organização”.

Já o processo de GC, na visão de Davenport e Prusak (2003, p. 83), consiste somente em três etapas: geração, codificação – “apresentação do conhecimento de forma acessível e aplicável” – e transferência do conhecimento. Esta pesquisa foi delimitada a compreender a etapa de compartilhamento de conhecimento, cujas algumas definições identificadas na literatura apresentam as seguintes características: transmissão de *know-how*, combinação e troca de conhecimento entre pessoas resultando em aprendizagem individual e ocorrência efetiva da comunicação e transmissão de conhecimento (PEPULIM, 2016).

O processo ou ciclo do conhecimento ocorre em várias instâncias, desde o nível individual, passando pelo nível de grupo, até ao alcance do nível organizacional como um todo, sendo necessário considerá-los para as ações de GC (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), e para a formação e a preservação da memória coletiva ou organizacional (FEITOZA; DUARTE, 2021; LEMOS; BARBOSA, 2021). Alinhado a essa visão, o estoque de conhecimento não deve se limitar e restringir a setores específicos nem ao tempo de disponibilidade do portador do conhecimento, devendo haver incentivo e recompensa ao compartilhamento desse ativo pelas organizações, principalmente de conhecimentos tácitos, a fim de evitar esforços duplicados por profissionais e, também, não incorrer em eventual perda de conhecimento por não compartilhamento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; PAULA, 2019).

A adoção de GC pode auxiliar no alcance da excelência em gestão, através de melhoria contínua e eficiência dos processos internos, aperfeiçoamento de competências e do planejamento estratégico, melhoria do desempenho individual e organizacional, sustentação de vantagem competitiva e aumento da capacidade das organizações públicas, ocasionando melhoria de resultados e qualidade de serviços públicos (BATISTA, 2012; LEVALLET; CHAN, 2019; NEVES JUNIOR; MARINHO, 2018; SANTOS; BASTOS, 2019). A GC pode auxiliar no desempenho de várias atribuições que já são realizadas em uma organização, havendo uma boa coexistência, e até mesmo uma necessidade de combinação para que se mostre eficaz, com a estratégia de negócios, com gestão de processos, *etc.* (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

### **2.3.3 Modelos de Gestão do Conhecimento (GC)**

Na literatura, existem diversos modelos e métodos de GC que abordam o passo a passo de como implementar uma abordagem de GC em uma organização. Os trabalhos de Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016), Batista (2012), Neves Junior e Marinho (2018) e Itaborahy, Machado e Alvares (2021) pontuam alguns modelos, tanto de aplicação e implementação da gestão do conhecimento como também de avaliação de maturidade em GC. Sobre os modelos de diagnóstico de maturidade em GC, nenhum deles pode ser considerado como referência universal e consensual, pois mesmo que possuam características em comum, cada um deles foi elaborado levando em consideração aspectos específicos do contexto que foram desenvolvidos (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021).

A principal vantagem em se adotar um modelo para diagnosticar o nível de GC em uma organização está no fato de poder avaliar a situação em que se encontra, quais são os pontos e dimensões mais críticos e que precisam de atenção, permitindo, assim, pensar no caminho e nas ações a serem tomadas para evoluir na valorização da GC (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021). Contudo, a opção por reproduzir modelos do setor privado para o setor público tem sido questionada por estudiosos tendo em vista as diferenças entre as duas realidades, o que resulta em práticas distintas de GC na AP (FISCHER; DÖRING, 2022; RIBEIRO; IZQUIERDO, 2017).

Batista (2012, p. 27) também defende que, apesar de ser possível existir benefício da aplicação de outros modelos de GC que não foram elaborados para o setor público, é necessário o estabelecimento de “um modelo genérico, holístico, e específico para a administração pública para servir de referência mais adequada às organizações públicas brasileiras no momento de construir seu próprio modelo e implementar a GC”, com a finalidade de que as organizações

alcancem objetivos estratégicos, melhorem seus processos, produtos e serviços em prol do usuário e da sociedade em geral.

Alguns modelos de GC criados para a Administração Pública ou aplicados em organizações públicas no Brasil são: Método OKA<sup>4</sup>, desenvolvido pelo Banco Mundial e adaptado e já testado na Administração Pública brasileira (ALFENAS; SANTOS; DIAS; ARAÚJO; SILA, 2021; BATISTA, 2012; NEVES JUNIOR; MARINHO, 2018; RIBEIRO; IZQUIERDO, 2017); Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – MGCAPB, também já aplicado em organizações públicas (ALFENAS; SANTOS; DIAS; ARAÚJO; SILA, 2021; BATISTA, 2012); Modelo de Excelência em Gestão Pública (ALFENAS; SANTOS; DIAS; ARAÚJO; SILA, 2021; BATISTA, 2012) e Modelo de Inovação e Inteligência Governamental (ALFENAS; SANTOS; DIAS; ARAÚJO; SILA, 2021). Batista (2012) ainda descreve os seguintes métodos utilizados pelo setor público: Prêmio Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira Empresas mais Admiradas do Mundo<sup>5</sup> e Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC.

Após realizarem uma revisão da literatura nacional sobre a GC no setor público no período de 2008 a 2017, Alfenas, Santos, Dias, Araújo e Sila (2021 p. 473) pontuam a identificação de “notável interesse em avaliar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nos órgãos públicos brasileiros”, apesar de existirem “poucas iniciativas estruturadas conforme um modelo de GC preexistente” e predominarem ações intuitivas de gestão de conhecimento. Nesta pesquisa, não foi realizado um diagnóstico de maturidade de GC do INPI, sendo considerada uma de suas limitações e uma sugestão de pesquisa futura, pois foi feito um estudo pontual de parte de um processo da organização, não sendo objetivo diagnosticar a autarquia quanto ao nível de maturidade em GC.

No entanto, esta pesquisa foi realizada de forma alinhada ao pensamento de Davenport e Prusak (2003, p. 193), que expõe que o início da GC em uma organização deve ocorrer por um problema reconhecido atrelado a conhecimento e “em pequena escala, com objetivos envolvendo eficiência ou eficácia de uma única função ou processo orientado para o conhecimento”, quando há ausência de cultura voltada para o conhecimento, bem como de infraestrutura humana (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 193). No caso empírico, a proposta foi verificar práticas, técnicas e ferramentas que podem ser adotadas para auxiliar a GC no

---

<sup>4</sup> *Organizational Knowledge Assessment*

<sup>5</sup> *Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) – Prêmio MAKE*

planejamento de compra pública do INPI, sendo as identificadas na revisão de literatura detalhadas a seguir.

### **2.3.4 Práticas, técnicas e ferramentas que auxiliam na GC**

A adoção da GC em uma organização é auxiliada por práticas, técnicas e ferramentas que permitem que as etapas do processo de GC aconteçam. Muitas organizações investem em tecnologia da informação, mas o sucesso da gestão do conhecimento ultrapassa essa dimensão (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016).

Ribeiro e Izquierdo (2017) pontuam que há uma forte tendência no setor público de associar o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) como solução exclusiva para o lento fluxo das informações, sem levar em consideração a cultura organizacional. No setor público, de forma geral, a preocupação com modernização se associa a investimentos na área de TIC e não em informação e conhecimento (PEPULIM, 2016). Nesse sentido, apesar de a tecnologia ser um dos aportes para a implementação da GC e considerada importante para ampliar o compartilhamento de conhecimento em uma organização, ela não pode ser considerada como solução única para a GC (BATISTA, 2012; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O compartilhamento do conhecimento é facilitado quando se emprega um conjunto de ferramentas para que seja possível sua distribuição (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Muitas das práticas adotadas que possibilitam o compartilhamento e a transferência do conhecimento se baseiam em mecanismos que, predominantemente, focam no conhecimento explícito, como estabelecimento de procedimentos, manuais e normas padronizadas, base de dados e repositórios de informações e conhecimentos. Tais práticas são boas e agregam valor para a organização, mas, sozinhas, não possibilitam o compartilhamento e a transferência de todos os tipos de conhecimento. Por isso, a adoção de uma estratégia híbrida, que contemple formas de transferir e compartilhar tanto o conhecimento explícito como o tácito (LEVALLET; CHAN, 2019), é o melhor caminho a ser adotado para uma adequada GC, pois o compartilhamento do conhecimento em um ambiente organizacional, considerado como a chave para o sucesso de uma GC, depende da interação e da relação das pessoas (PEPULIM, 2016).

Alguns pontos que merecem atenção e que foram identificados e ressaltados por Alfenas, Santos, Dias, Araújo e Sila (2021) sobre a implementação de GC em organizações públicas brasileiras são a importância da aprendizagem por meio de relacionamento interpessoal e da atuação em equipe, questão que também considerada desafiadora por envolver aspectos culturais; a aplicabilidade da GC em organização pública, atuando como facilitadora

para alcance de objetivos da Administração Pública e podendo resultar em maior eficiência; e o papel de destaque para tecnologia da informação na divulgação e reuso de conhecimento explícito, como *websites*, base de dados de melhores práticas e repositórios organizacionais.

As tecnologias da informação e comunicação servem para facilitar o armazenamento de conhecimento e a disponibilização e a transferência a nível organizacional através de repositórios, por exemplo, (LEVALLET; CHAN, 2019) e impulsionaram a necessidade de gerir o conhecimento, apesar de não substituírem plenamente os métodos tradicionais de interação direta interpessoal (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Entretanto, para que facilitem, de fato, o acesso aos conhecimentos registrados e armazenados, é importante que eles sejam devidamente categorizados e classificados antes de disponibilizados, a fim de destacar seus principais atributos e, assim, auxiliar os profissionais a identificarem e encontrarem o que procuram (PAULA, 2019).

Nesse sentido, as organizações devem acompanhar e se beneficiar da transição digital e das tecnologias para busca, identificação e uso de informação e conhecimento útil (MACHADO; SECINARO; CALANDRA; LANZALONGA, 2021), no entanto, faz-se necessária, também, a interação social para viabilizar a transferência e o compartilhamento de conhecimentos provenientes de experiência e especialização pessoal, tipos de conhecimento tácito, que são difíceis de serem explicitados e armazenados (BATISTA, 2012).

É importante que haja suporte da tecnologia para a implementação da GC e para a disponibilização e compartilhamento de conhecimento, no entanto, a TIC não supre a criação de relações e interações sociais e, por isso, não deve ser o principal facilitador do compartilhamento de conhecimento e requisito da GC (ROSÁRIO, 2013). Entretanto, Fischer e Döring (2022) esclarecem que, devido ao crescimento do teletrabalho e *home office*, apesar de haver questionamento sobre a viabilidade de haver essa interação social para GC, existem meios digitais para interação e, conseqüentemente, compartilhamento de conhecimento, como videoconferências e *chats*.

O conhecimento nas organizações pode ser oriundo de documentos ou repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, ferramentas de comunicação organizacional, como boletins diários, porém grande parcela das informações e conhecimentos provém de construção e interação social, por meio da comunicação interpessoal, relações dialógicas, trocas de conteúdo, equipes de trabalho, sendo esta interação um pressuposto para criação de conhecimento (CORRÊA; PAULA; RIBEIRO; FRANÇA; FERREIRA, 2021; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; FISCHER; DÖRING, 2022; JANNUZZI; FALSARELLA;

SUGAHARA, 2016; LEMOS; BARBOSA, 2021; LEVALLET; CHAN, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Na literatura, algumas práticas, ferramentas e técnicas que auxiliam e potencializam a GC podem ser identificadas, elencadas no **Quadro 2**, cada uma com sua respectiva descrição.

**Quadro 2** - Práticas, ferramentas e técnicas existentes na literatura para auxílio e potencialização da GC.

Prática/ técnica/ ferramenta	Descrição
<i>Brainstorming</i>	Consiste em reunir um grupo de pessoas na organização para gerar ideias inovadoras, a partir de grande volume de sugestões. É um processo normalmente dividido em duas fases: divergência e convergência, em que, inicialmente, todas as ideias são aceitas como válidas e apenas na fase seguinte julgada pelos participantes.
Melhores práticas	Qualquer prática, conhecimento, habilidade ou experiência que provou ser valiosa ou eficaz dentro de uma empresa e que possa ser aplicável a outras empresas. Identificação e difusão de práticas definidas como padrão a ser seguido. É um procedimento validado (utilizado e que deu certo) para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas em manuais, diretrizes ou banco de dados, incluindo o contexto onde podem ser aplicadas
Comunidades de prática ou de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas organizadas de modo a facilitar o compartilhamento de melhores práticas e o acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. É um complemento às estruturas formais, um grupo informal que divide interesse comum através de interação e desenvolve maneiras de fazer, aprender e aplicar esse aprendizado sobre o objeto que os une.
Fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão/ café do conhecimento	Espaços criados para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização. De forma similar, o café do conhecimento é um espaço onde se realizam debates em equipe para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo. O Café do conhecimento visa promover um grau de reflexão e compartilhamento mais profundo do que o usual.
Narrativas/ <i>storytelling</i>	Visam descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas, repassar experiência pessoal, expor situações ou, ainda, interpretar mudanças culturais. É utilizada quando uma pessoa transmite o conhecimento interessante que possui através da narração, como contar histórias ( <i>storytelling</i> ) de sua experiência para outras pessoas que desejam aprender esse novo conhecimento, sendo um método simples que permite compartilhamento de conhecimento mais profundo e não apenas informações.
Revisão pós-ação/ Lições aprendidas	A revisão pós-ação é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Por meio de um debate informal, os membros do projeto revisam o que aconteceu, por que aconteceu, como manter os pontos fortes e oportunidades de melhoria. A revisão pode ocorrer no final do projeto ou ao término das etapas ao longo da implementação do projeto. Com definição semelhante a revisão pós-ação, lições aprendidas são relatos apresentando o ocorrido, o esperado e o que foi aprendido em um processo, além de uma análise das causas das diferenças nos resultados.
<i>Mentoring/ Coaching</i>	O <i>mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Espaços colaborativos virtuais	Espaços colaborativos virtuais: Espaço virtual que permite o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de suas localizações ao permitir, por exemplo, o compartilhamento e edição colaborativa de documentos e a realização de áudio/videoconferências.
Educação Corporativa/ Universidade Corporativa/ Educação continuada	Envolve processos de educação continuada com a finalidade de promover a atualização uniforme dos indivíduos em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
Banco de competências	Trata-se de um repositório com informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes para consulta e os indivíduos e equipes detentoras de determinado conhecimento. No caso de banco de competências individuais (banco de talentos/páginas amarelas), o perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades para negócios e processuais.
Sistemas de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada em determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Pode envolver o mapeamento de processos-chave, das competências essenciais a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização, visando identificar formas de aperfeiçoar suas atividades.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo, servindo de apoio para a criação de uma memória organizacional.
Memória organizacional/ Repositórios de conhecimento	Consiste em todo o conhecimento da organização, parte do seu patrimônio. Visa capturar, disseminar e reutilizar fluxo de informações, registrando os conhecimentos gerados pelos indivíduos. Repositórios de conhecimento servem para recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional, propiciando acesso a todas as informações e às aplicações relevantes.
Gestão de conteúdo	Conjunto dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração da informação. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos visando manter informações, ideias e experiências atualizadas e documentadas na base de conhecimento.
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Possibilita o acesso, consulta e difusão das informações, tanto em nível interno quanto externo a organização, além de reduzir o tempo de tramitação de documentos e riscos de extravios.
Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	Trata dos recursos organizacionais de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os processos produtivos e sociais. Envolve o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente, política de propriedade intelectual.
Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet	Portais ou sistemas informatizados capazes de capturar e difundir conhecimento e experiência entre os indivíduos e setores em toda a organização. Portais são espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento, cujo objetivo consiste em recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional, propiciando acesso a todas as

	informações e às aplicações relevantes, e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas. São considerados instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar dados, informação e conhecimento no interior das organizações.
--	--

**Fonte:** Batista, 2012, Daniel, 2017, Kariyado, 2016, Lima, 2021; Martins, 2021 - adaptado pela autora.

Dentre as práticas e as ferramentas que auxiliam na gestão do conhecimento explícito e na estruturação desse conhecimento, tanto em organizações públicas ou privadas, constam repositórios ou bases de conhecimento, que consistem em repositórios digitais para recolhimento, preservação, gestão e disseminação da produção organizacional; *intranets* - as quais devem ser utilizadas como “principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação” -; sistemas de memória, lições aprendidas, *wikis* e *extranets*, pois armazenam informações que, ao serem utilizadas pelas pessoas, com base em seus conhecimentos, ganham significado e valor e ficam disponíveis para acesso a todos os membros da organização. (BATISTA, 2012, p. 57; CORRÊA; PAULA; RIBEIRO; FRANÇA; FERREIRA, 2021; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; FEITOZA; DUARTE, 2021; ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021; LEVALLET; CHAN, 2019).

Machado, Secinaro, Calandra e Lanzalonga (2021) listam, ainda, que repositórios ou portais de conhecimento organizacionais podem servir como auxiliares em mecanismos de aprendizagem, sendo os repositórios um caminho para pesquisa, obtenção de conhecimento existente e facilitador da disseminação de conhecimentos passíveis de aproveitamento em outros contextos (KRUESI; BURSTEIN; TANNER, 2020).

Entretanto, para a adoção de mecanismos ou ferramentas de distribuição, transferência e compartilhamento de conhecimento, é pertinente que haja o estabelecimento de regras ou guias sobre o uso desses instrumentos, a fim de que as pessoas saibam como mantê-los alimentados e atualizados (LEVALLET; CHAN, 2019). Fischer e Döring (2022) destacam também a relevância que a facilidade de acesso às informações, com repositórios, banco de dados ou *wikis* contendo *designs* apropriados, e a orientação e o treinamento de uso para os funcionários possuem para a obtenção de resultados positivos. O fato de o conhecimento simplesmente existir em uma parte da organização não o torna valioso, pois esse ativo só possui valor quando se torna acessível (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A forma considerada de maior eficácia para a transferência e compartilhamento do conhecimento é proveniente da conexão direta interpessoal e interação humana. No entanto, em que pese a conexão humana seja uma maneira categórica para se transferir e compartilhar conhecimento, não é o caminho mais eficiente para problemas recorrentes, sendo fundamental

desenvolver uma maneira de dispor de conhecimento para casos frequentes, como, por exemplo, um repositório de soluções (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Para que seja viável realizar o compartilhamento de conhecimento tácito, destacam-se algumas práticas que podem ser empregadas em organizações públicas ou privadas, como comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, que consistem grupos auto-organizados com a finalidade de debater um assunto de interesse em comum, facilitar a transferência de melhores práticas, bem como possibilitar a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas; *job shadowing*, *mentoring* e *coaching*, que são similares, sendo que o *coach* não participa da execução das atividades, e mudanças na posição ocupada na organização (*job rotation*), que podem ser de curto prazo ou de forma permanente (BATISTA, 2012; DANIEL, 2017; FEITOZA; DUARTE, 2021; LEVALLET; CHAN, 2019). O compartilhamento e a transferência de conhecimento tácito sem emprego de ferramentas como *job shadowing* e *mentoring* podem resultar em demora na execução de tarefas, além de possibilitar perda de conhecimento pela dificuldade de transferência dos mais experientes aos mais novos (LEVALLET; CHAN, 2019).

Com base nas pesquisas de alguns autores, Daniel (2017) associa algumas práticas e técnicas de auxílio à GC com as respectivas etapas do ciclo de GC que seriam interessantes de utilizá-las e, ainda, com as respectivas dimensões organizacionais (processos, tecnologia, pessoas e cultura organizacional, estrutura e estratégia). Essa relação pode ser observada no mapeamento apresentado na **Figura 2**, sendo essencial para a compreensão da metodologia da pesquisa, pois esta figura foi base para a escolha das práticas e técnicas relacionadas à etapa de compartilhamento e disseminação do conhecimento, auxiliando no desenvolvimento do instrumento de coleta de dados desta pesquisa, em especial na elaboração do **bloco IV** do questionário.

**Figura 2** - Práticas e técnicas de GC de acordo com a etapa do ciclo de GC e a dimensão organizacional.

	Identificação e criação	Codificação e validação	Organização	Compartilhamento	Disseminação	Uso e proteção
Estratégia	Aquisição de conhecimento		Plano de sucessão	Comunicação corporativa		
	Gestão da inovação			Benchmarking		
	Gestão por competências					
Estrutura	Centros de inovação		CKO ou CKM	Criação de espaços para socialização		
	Call center / help desk		Centro de Competências			
			Redes de Especialistas			
Pessoas e Cult. Org.		Mapeamento de Competências	Planos de Carreira	Coaching	Lições aprendidas	
		Mapeamento de Conhecimento	Sistema de Reconhecimento e Recompensa	Mentoring	Melhores práticas	
				Comunidades de prática		
				Educação Corporativa	Story Telling	
Tecnologia	Banco de conhecimento					Sumarização
		Gestão de conteúdo		Repositórios de documentos		Inventários
		Ferramentas de busca		Reuniões / conferências eletrônicas		Mapas de conhecimento
	Inteligência Competitiva		Wikis, Blogs		Ferramentas de e-learning	
	Business Intelligence		Páginas amarelas		Universidade corporativa	
	Portal Corporativo e outras tecnologias da internet					Ontologia e Taxonomia
Processos		Mapeamento de processos		Regras e políticas da empresa		Patentes
	Mensuração do conhecimento: sistema de avaliação para os processos de conhecimento					Propriedade Intelectual

Fonte: Daniel (2017).

Com base na literatura, Paula (2019, p. 72) apresenta uma associação entre algumas práticas e ferramentas que auxiliam na GC, descritas anteriormente no **Quadro 2**, e os processos de conversão de conhecimento, do método SECI de Takeuchi e Nonaka (2008), de modo a “compreender os principais processos facilitados por cada uma delas e de que forma poderiam ser aproveitadas na esfera pública”. Considerando que esta pesquisa em teve como foco as iniciativas adotadas para compartilhamento de conhecimento, somente foram retratadas na relação do **Quadro 3** as técnicas e ferramentas adotadas para esta etapa do ciclo de GC, e que constam indicadas na **Figura 2**.

**Quadro 3-** Práticas, técnicas e ferramentas para compartilhamento de conhecimento associadas às etapas de criação e conversão do conhecimento - método SECI.

Prática, técnica ou ferramenta para compartilhamento de conhecimento	Etapa do método SECI – criação e conversão de conhecimento - facilitada
<i>Brainstorming</i>	Essa prática está relacionada ao processo de socialização do modelo SECI, pois há compartilhamento de conhecimentos tácitos entres os profissionais. Além disso, pode resultar, também, no processo de externalização do conhecimento, caso as ideias discutidas sejam registradas por meio de documentos, vídeos, imagens, etc.
<i>Benchmarking</i> externo/ interno	Pela sua característica de buscar melhores referências para comparação na organização e aprimoramento do que for identificado, essa técnica está relacionada ao processo de socialização do método SECI.

Educação Corporativa	Essa prática de educação continuada e de promoção de aprendizagem pode ser realizada presencial ou remotamente e está relacionada ao processo de internalização, mas, também, à etapa de externalização, por promover a criação de conhecimento, e ao processo de socialização, pela disseminação de conhecimentos, já que expande a capacidade dos indivíduos.
Comunidades de prática	Essa prática propicia trocas de conhecimentos e aprendizado facilitando os processos de socialização e externalização do método SECI.
Memória organizacional	Essa ferramenta é derivada de registros de conhecimentos individuais oriundos dos processos de socialização, externalização e combinação, e após sua construção, possibilita o processo de internalização de novos conhecimentos pelos profissionais da organização.
<i>Intranet</i>	Uma ferramenta que facilita a internalização do conhecimento, pois facilita o acesso a conhecimentos explícitos e, conseqüentemente, a aprendizagem. Além disso, serve como apoio ao processo de externalização e combinação de conhecimentos explícitos.
Café do conhecimento	Prática considerada como facilitadora do processo de socialização existente no método SECI pela sua característica.
<i>Coaching</i>	Técnica que atua em dois processos de conversão do método SECI, principalmente na socialização de conhecimentos tácitos, mas também auxilia na internalização de conhecimentos.
Lições aprendidas	Alguns processos do método SECI podem ser identificados, como a externalização e a combinação de conhecimentos, além do processo de internalização, por meio do aprendizado com erros e acertos.
<i>Mentoring</i>	Com essa técnica, a socialização do conhecimento é o principal processo facilitado. No entanto, identificam-se, também, os processos de externalização e internalização de conhecimentos.
Revisão pós-ação	Os processos de socialização e externalização de conhecimento são facilitados com a adoção dessa prática por conta de suas peculiaridades.
Melhores práticas	Os processos de externalização e combinação de conhecimento – método SECI – acontecem, pois as melhores práticas são registradas e disseminadas como um padrão, podendo ser através de manuais, documentos, entre outros. Ademais, é uma técnica que também se relaciona com o processo de internalização, pois permite acesso e uso aos profissionais, buscando minimizar retrabalhos e esforços duplicados.
Narrativas	Essa prática tem relação com o processo de socialização do modelo SECI, visto que há transmissão de ideias e conhecimentos por meio de relatos e histórias.

Fonte: Paula, 2019 – adaptado pela autora (2022).

No que tange ao método SECI e à espiral do conhecimento, Paula (2019, p 74) explica que “muitas práticas/ferramentas possibilitam posteriormente a ocorrência de todos os outros processos de forma sequencial”. O autor traz como exemplo que a prática de *benchmarking*, a qual facilita o processo de socialização de conhecimento, ao ser documentada (externalizada), pode, ainda, ser combinada com outras experiências já documentadas e disponibilizada para acesso e uso por todos os profissionais em processo de aprendizagem (internalização), demonstrando a inter-relação e continuidade dos processos do modelo SECI e da espiral do conhecimento, além da possibilidade de ascensão do conhecimento do nível individual ao nível organizacional.

Nessa linha, há necessidade de as organizações se preocuparem não só com a captura, mas também com a conversão do conhecimento individual para o nível coletivo e social e retenção desse ativo, por meio de formalização do conhecimento tácito externalizado, além de adoção de formas de distribuição do conhecimento, a fim de que não haja perda desse ativo por saída de pessoas por algum motivo, como aposentadoria e mudança de posição na organização ou até mesmo de emprego, redistribuição, férias, troca de setor, licenças, dentre outros cenários, o que propicia desde pequenos embaraços por desconhecimento de como fazer as atividades até interrupção total por perda de conhecimento (LEVALLET; CHAN, 2019; PAULA, 2019).

Dessa forma, não se pode pensar que o compartilhamento de conhecimento dependerá também somente de repositórios ou sistemas de armazenamento de conhecimento formalizado, mas, ao contrário, demandará uma abordagem conjunta de soluções técnicas para transferência de informação e de formatos de transferência que envolvam a interação das pessoas, com realização de oficinas e reuniões, para que não haja perda de conhecimento (FISCHER; DÖRING, 2022).

Como Itaborahy, Machado e Alvares (2021) ressaltam, a GC demanda constante atualização e alteração por um ciclo de criação e revisão de conhecimento, assegurando a disponibilidade e o funcionamento adequado dos habilitadores desse ciclo, demonstrando que a existência de repositórios por si só não ajuda se não for constantemente mantido e atualizado. O mesmo acontece com o conhecimento tácito individual, pois as pessoas precisam constantemente aprender para atualizar todos os tipos de conhecimento que possuem.

No caso de estruturas burocráticas, existe a percepção de que há uso exacerbado do compartilhamento indireto de conhecimento e inibição do compartilhamento direto, em virtude de haver hierarquia e maior rigidez nas divisões organizacionais, além de um ritmo mais lento em função da preservação de características da administração burocrática (DANIEL, 2017; FISCHER; DÖRING, 2022). Por isso, o fomento às atividades de compartilhamento de conhecimento que envolvem o componente social e humano, além do fomento à internalização e à aplicação de conhecimentos devem ser enfatizados no setor público, para materialização em produtos, processos e serviços (DANIEL, 2017; FISCHER; DÖRING, 2022).

Além disso, com a criação e conversão do conhecimento, resultante de transformações tanto do conhecimento explícito como do tácito por meio de interações sociais, é possível haver eliminação de lacunas de conhecimento nas organizações públicas (BATISTA, 2012; PAULA, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), sendo uma razão para que elas busquem maneiras que introduzir práticas que auxiliem a GC. No entanto, é importante destacar que existem elementos

facilitadores e barreiras à implementação de ações que auxiliam a GC, o que está detalhado a seguir.

### **2.3.5 Facilitadores e barreiras à implementação de ações que auxiliam a GC**

A implementação de práticas e ações para auxílio da GC pode ser dificultada por diversos fatores críticos e barreiras, os quais devem ser minimizados, preferencialmente, antes da adoção de iniciativas de GC, sendo importante, ainda, que haja preparação prévia dos profissionais para o processo de mudança (BATISTA, 2012; HORTA, 2017; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Barreiras ou obstáculos podem ser definidos como qualquer problema, seja técnico, organizacional e/ou humano, que impacte na eficiência e eficácia do processo de implantação e propicie restrição à GC (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; HELOU, 2015).

No entanto, existem também os chamados fatores facilitadores do processo de GC, que são elementos que contribuem para o sucesso dos processos de criação, compartilhamento, disseminação e utilização do conhecimento, tendo impacto positivo e significativo (FERNANDES; MENDIETA; SILVA; LEITE, 2015; MARONATO, 2018).

Para um bom desenvolvimento de GC nas organizações, é essencial que haja conhecimento tanto dos fatores que promovem como daqueles que impedem a criação, a transferência e o compartilhamento de conhecimento, além de ser necessário que os fatores inibidores ou barreiras, em qualquer nível que existam, sejam considerados como desafios a serem enfrentados para obtenção de resultados satisfatórios de GC e os fatores facilitadores sejam estimulados, incentivados, mantidos e ampliados pela gestão e liderança, principalmente no setor público, por conta das peculiaridades da Administração Pública, com estrutura muitas vezes burocrática, a qual atrapalha o compartilhamento e fluxo do conhecimento (FERNANDES; MENDIETA; SILVA; LEITE, 2015; LIMA, 2021; MARONATO, 2018).

Apesar de ser possível que a busca pela eficiência no uso de recursos e pela melhoria dos resultados seja afetada por obstáculos ao processo de GC (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018), é importante identificá-los para buscar formas de minimizá-los ou transformá-los em fatores facilitadores, os quais, quando identificados, demandam ser mantidos e/ou ampliados pelos gestores (FERNANDES; MENDIETA; SILVA; LEITE, 2015).

Diversas áreas críticas de sucesso para GC foram evidenciadas por meio de uma pesquisa realizada entre 1997 e 2015, onde foram destacados como fatores críticos de sucesso

estratégia, liderança e suporte da alta administração, equipe de gestão do conhecimento, recursos (financeiro, humano, material e tempo), processos e

atividades (são o cerne da GC por evidenciarem o manuseio do conhecimento organizacional), gestão de recurso humanos, treinamento e educação, motivação, trabalho em equipe (estar em equipe impulsiona a cooperação entre as pessoas e eleva o sucesso dos processos e atividades da GC (CORRÊA; PAULA; RIBEIRO; FRANÇA; FERREIRA, 2021, p. 21 e 22).

Na visão de Batista (2012), quatro fatores são considerados como críticos de sucesso de uma abordagem voltada para a GC para organizações públicas, sendo o primeiro deles a liderança, com a alta administração envolvida e à frente da implementação das práticas de GC, estabelecendo sistemas de reconhecimento e recompensa pelo aprendizado, pela criação de conhecimento e pela melhoria de desempenho, dentre outros, além de destinar recursos financeiros para adoção de iniciativas de GC. O segundo fator crítico, segundo o autor, é tecnologia, que auxilia a gestão de conhecimento explícito por meio de ferramentas, as quais contribuem para criação, retenção e compartilhamento desse tipo de conhecimento, assim como melhora a comunicação e o compartilhamento de conhecimento tácito (formal e informal) e facilita a colaboração tanto presencial como virtual.

Já o fator referente a pessoas destaca a necessidade de investimento das organizações públicas em programas de educação e capacitação para que haja incremento de habilidades de servidores e gestores quanto à GC, o que auxilia para alcance de objetivos e melhoria do desempenho da organização (BATISTA, 2012). O último fator crítico de sucesso, na visão do autor, consiste em processos, com destaque para algumas ações de GC na gestão de processos, como modelagem, avaliação e melhoria contínua de processos de apoio e finalísticos, a fim de atingir melhor desempenho institucional.

Em relação aos fatores inibidores e às barreiras à GC e ao compartilhamento de conhecimento, diversos trabalhos podem ser identificados na literatura. As pesquisas de Bezerra, Lima, Maciel e Silva (2018), de Helou (2015), de Horta (2017), de Paula (2019) e de Pepulim (2016), por exemplo, apresentam um vasto levantamento de barreiras possíveis à GC e/ou ao compartilhamento e transferência de conhecimento. Algumas das barreiras identificadas na literatura são apresentadas neste tópico, visto que não há intenção de esgotar o assunto, mas de demonstrar e exemplificar possíveis inibidores à GC.

Uma das possíveis barreiras identificadas consiste no julgamento de que a transferência do conhecimento constitui uma ameaça ao profissional que compartilhá-lo, pois este pode perder importância e poder, passando a ocupar uma posição de fragilidade após a disseminação de seu conhecimento e experiência, e este julgamento pode levar até ao caso extremo de haver monopólio de conhecimento para manutenção da posição e *status* pelo profissional na organização (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; PAULA, 2019).

Outros obstáculos identificados às ações de GC são a falta de comprometimento em usar o tempo para compartilhamento de conhecimento; pouca ou nenhuma clareza quanto ao apoio da alta administração e dos gestores na implementação da GC; receio de perda de vantagens e recompensas caso haja divulgação do conhecimento individual; não compreensão pelo indivíduo sobre o valor do conhecimento que possui, o que o leva a não compartilhá-lo por não considerá-lo relevante e útil para outros profissionais (falta de consciência sobre o conhecimento possuído); e desmotivação pela incompreensão do propósito organizacional, ausência de benefício recíproco imediato, ou percepção de se estar fazendo um trabalho adicional sem recompensas (BATISTA, 2012; PAULA, 2019; PEPULIM, 2016).

Nesse sentido, a ausência de divulgação e esclarecimento quanto aos objetivos, propósitos e benefícios advindos de iniciativas, práticas e ferramentas de GC pode comprometer o engajamento dos trabalhadores da organização e, por isso, estabelecer a visão organizacional sobre o assunto legitima as ações e proporciona maior clareza aos profissionais quanto ao rumo pretendido (PAULA, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Maronato (2018) complementa ao expor que a busca de algo em comum que faça sentido dentro de um contexto mais significativo faz com que as pessoas se sintam mais à vontade para compartilhar e aprender com outros.

Além disso, diversos fatores culturais podem influenciar ou atrapalhar o compartilhamento e a transferência de conhecimento, como poder, falta de confiança mútua e de reciprocidade; resistência à mudança e acomodação; diferenças culturais, de vocabulários e referências não gerenciadas; falta de tempo e de locais de encontro; percepção de que *status* e recompensas ficam com os detentores do conhecimento; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; falta de conhecimento real do potencial da GC para a organização; intolerância com erros ou necessidade de ajuda e ausência de capacidade absorptiva pelos receptores (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; LIMA, 2021; PEPULIM, 2016; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A própria cultura organizacional pode representar uma grande barreira ao fomento de conversão de conhecimento, pois é possível que os profissionais acumulem conhecimento para alcançar interesses próprios, como promoção, influência e poder (MARTINS, 2021).

Por isso, em qualquer tipo de organização, realizar a gestão de barreiras culturais à GC deve ser uma ação indispensável para a efetivação da GC (PEPULIM, 2016). A autora explica que, em relação ao setor público, estudos mostram que questões relacionadas à cultura organizacional dificultam a implementação de práticas de GC. De acordo com Rosário (2013), os principais problemas relacionados à GC têm ligação com o fato de as organizações ignorarem as pessoas e a cultura organizacional, a qual tem papel chave para a GC.

A falta de confiança também é uma grande barreira ao compartilhamento de conhecimento e pode estar relacionada à ausência de confiança entre os envolvidos no compartilhamento, onde se não houver confiança mútua entre os indivíduos nesta etapa de GC, não existe sucesso na transferência por receio, ou pode ser referente ao próprio conhecimento em si, visto que o profissional pode não confiar plenamente no conhecimento que possui (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; PAULA, 2019).

O **Quadro 4** lista algumas barreiras identificadas na literatura, não sendo a relação exaustiva, mas exemplificativa de obstáculos a compartilhamento e transferência de GC.

**Quadro 4** - Obstáculos para compartilhamento e transferência de conhecimento.

<b>Obstáculos para compartilhamento e transferência de conhecimento</b>
Ausência de capacidade absorptiva pelos recipientes
Desconfiança ou falta de confiança
Poder/ <i>status</i> ( <i>status</i> para os possuidores de conhecimento)
Ausência de estímulos, recompensa e reconhecimento
Crença de conhecimento é prerrogativa de determinados grupos (síndrome do “não inventado aqui”)
Falta de tempo e locais de encontro
Falta de comprometimento e apoio dos gestores
Resistência a mudanças
Intolerância a erros ou necessidade de ajuda
Cultura organizacional
Tecnologia

**Fonte:** Batista, 2012; Davenport; Prusak, 2003; Lima, 2021; Maronato, 2018; Martins, 2021; Paula, 2019; Takeuchi; Nonaka, 2008.

Na literatura, as possíveis barreiras à GC são categorizadas de diversas maneiras: barreiras individuais, organizacionais, tecnológicas e ambientais; barreiras inerentes às características do conhecimento; barreiras inerentes à fonte de conhecimento; barreiras inerentes ao contexto cultural; as barreiras ao contexto de fluxo do conhecimento; barreira quanto à motivação ao compartilhamento do conhecimento; entre outras (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; HORTA, 2017; PEPULIM, 2016). Entretanto, a categorização de barreiras à GC neste estudo levou em consideração o resultado da pesquisa de Horta (2017), o qual identificou que, apesar de haver uma quantidade elevada de categorias para barreiras e desafios à GC, as principais categorias encontradas são individual, organizacional e tecnológica.

O trabalho de Helou (2015) também expõe a predominância dessas três dimensões e explica que, apesar de existirem diversas abordagens de análise de barreiras, nota-se uma convergência para fatores relacionados a pessoas, tecnologia e organização, sendo um reflexo dos fatores críticos de sucesso para a implantação de GC, existentes na literatura, que são pessoas, liderança, processos e tecnologia. Conforme a autora, na literatura de GC, o aspecto

liderança é destacado da categoria pessoas “para que possa refletir sobre a necessidade de líderes mais comprometidos com o desenvolvimento dos fluxos de comunicação e com o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimento” (p. 124).

Horta (2017) construiu uma lista de barreiras à GC identificadas na literatura, relacionando-as com as categorias mais citadas nos trabalhos pesquisados em seu estudo, disposta no **Quadro 5**.

**Quadro 5-** Categorização de barreiras à GC.

<b>Categoria</b>	<b>Barreiras</b>
Individual	Falta de confiança nas pessoas pelo potencial abuso ou pelo crédito injusto
	Falta de tempo para compartilhar ou se dedicar nas atividades da gestão do conhecimento
	Pobre comunicação verbal e escrita
	Diferenças de cultura nacional ou origem étnica; valores e crenças associadas (incluindo a linguagem).
	Medo de reduzir a segurança no trabalho, se tornando substituível
	Falta de encorajamento e incentivos
	Baixa valorização e consciência do benefício do conhecimento possuído para os outros.
	Medo de desistir do poder, da autoridade e exclusividade
	Falta de credibilidade do conhecimento devido à fonte
	Medo de assumir a propriedade intelectual devido ao receio de receber críticas, carga de trabalho adicional ou opiniões contrárias
	Diferenças nos níveis de experiência profissional
	Falta de motivação
	Falta de redes sociais
	Individualismo, sem cultura de equipe
Incerteza sobre o valor do conhecimento possuído	
Organizacional	Falta de apoio, suporte e envolvimento ativo e contínuo da alta administração - gestão
	Falta de liderança
	Espaços insuficientes formais e informais para colaborar e refletir e gerar (novos) conhecimento.
	Tempo e recursos insuficientes para atividades de gestão do conhecimento
	Falta de treinamento
	Falta de infraestruturas apoiadoras adequadas para a prática de compartilhamento
	Burocracia e hierarquias rígidas que inibem ou retarda a maioria das práticas de compartilhamento
	Competição interna elevada
	Medo ou inércia para mudar, resistência contra a mudança
	Sistemas de motivação e recompensa insuficientes
Distância geográfica	
Tecnológica	Falta de tecnologias que atendam às necessidades de compartilhamento
	Falta de familiaridade, habilidades e experiência com o novo sistema de TI
	Falta de gestão na comunicação das vantagens e valores das práticas de compartilhamento do conhecimento
	Expectativas irrealistas dos funcionários sobre o potencial da tecnologia
	Práticas de compartilhamento restritas ao ambiente físico e <i>layout</i> das áreas de trabalho
	Incompatibilidade entre os requisitos das pessoas e os sistemas de TI
	Falta de treinamento sobre familiarização de funcionários de novos sistemas de TI
Falta de integração da estratégia e iniciativas de compartilhamento das metas e objetivos da empresa	

Fonte: Horta, 2017.

No que diz respeito especificamente ao setor público, Rebelo *et al.* (2012, *apud* Pepulim, 2016) apresenta uma síntese de barreiras à GC e suas dimensões correspondentes (individual, organizacional e/ ou tecnológica), conforme **Quadro 6**.

**Quadro 6-** Barreiras à GC no setor público e dimensões das barreiras.

Barreiras à GC no setor público	Dimensões
“Sentimento” de Conhecimento como poder.	Individual
Falta de tempo.	Individual
Falta de comunicação	Individual
Ausência de redes sociais.	Individual
Diferenças culturais	Individual
Falta de confiança	Individual
Falta de consciência dos benefícios de compartilhar o conhecimento.	Individual
Falta de relação interpessoal	Individual
Baixa prioridade em projetos interorganizacionais	Individual e Organizacional
Receio de não ser reconhecido por compartilhar.	Individual
Inexistência da cultura de compartilhamento.	Individual e Organizacional
Infraestrutura técnica inadequada.	Organizacional
Estrutura hierárquica rígida.	Organizacional
Legislação de proteção.	Organizacional
Heterogeneidade semântica.	Organizacional
Ausência de incentivos e recompensas	Organizacional
Falta de suporte por parte dos gestores.	Organizacional
Práticas ineficientes do setor de Recursos Humanos	Organizacional
Cultura organizacional “pobre”.	Organizacional
Estrutura organizacional inadequada.	Organizacional
Não compartilhamento de conhecimento	Organizacional, Individual e Tecnológica
Resistência em usar os sistemas de informação.	Tecnológica
Falta de treinamento para a utilização de TI.	Tecnológica

**Fonte:** Rebelo *et al.* (2012, *apud* Pepulim, 2016).

A efetivação de novas práticas e rotinas dentro de uma organização torna-se desafiadora quando se reconhece a complexidade e a imprevisibilidade do processo de relacionamento humano e, no caso de organizações públicas, faz-se necessário que haja real disposição dos servidores para alteração de hábitos e rotinas, a fim de ocorrer uma adequada GC (PAULA, 2019).

Quando existem barreiras individuais, tanto em organizações privadas como públicas, há dificuldade na realização de mudanças, readequações e reorganizações na rotina laboral, já que, por motivações diversas, profissionais podem adotar uma posição defensiva e minimamente colaborativa se julgarem que as adequações são ameaçadoras ou excessivamente desafiadoras e, ainda, relutarem para aceitar novas ideias e práticas (PAULA, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O processo de ruptura da barreira cultural e de transformação pode ser demorado dependendo da cultura organizacional, pois as pessoas naturalmente têm tendência a reagir

quanto à mudança, contudo, para a implementação da GC, é imprescindível que aconteça mudança cultural que possibilite o compartilhamento de ideias sobre assuntos importantes, criando nas pessoas uma cultura de aprendizado, com o conhecimento se transformando no principal ativo da organização (ROSÁRIO, 2013).

Contudo, é possível a minimização de barreiras individuais se forem propostas formas para superação, com intervenção na cultura organizacional e com auxílio do setor de gestão de pessoas para desenvolvimento de ações que contribuam para lidar com questões motivacionais (PAULA, 2019). Nessa linha, Horta (2017) expõe que várias técnicas para supressão ou redução dos impactos de barreiras à GC podem ser adotadas, sendo características de destaque entre muitas dessas técnicas boa comunicação e incentivo a uma cultura de apoio.

Existem, também, algumas maneiras, indicadas na literatura, de transpor barreiras ao compartilhamento de conhecimento, como o estímulo das pessoas para o compartilhamento do conhecimento através de benefícios, que podem ser traduzidos em oportunidades de crescimento profissional, prêmios e benefícios financeiros, reconhecimento, dentre outros; investimento da organização em estrutura propícia – tempo e espaço – e apoio para a contribuição dos profissionais na transferência e no compartilhamento de conhecimento; e desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento por meio de uma relação equilibrada e de confiança entre a organização e seus colaboradores, estabelecida por um conjunto de normas, para que fiquem à vontade para compartilhar seus modelos mentais, experiências e conhecimentos em troca de oportunidades (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; PEPULIM, 2016).

No que tange aos fatores facilitadores da GC, vários trabalhos podem ser identificados na literatura. As pesquisas de Fernandes, Mendieta, Silva e Leite (2015), de Helou (2015) e de Maronato (2018), por exemplo, apresentam um amplo levantamento de facilitadores possíveis à GC e/ou ao compartilhamento e transferência de conhecimento. Alguns elementos facilitadores encontrados na literatura são apresentados neste tópico, sem a intenção de esgotar o assunto, mas exemplificar eventuais facilitadores à GC.

Nessa visão, alguns fatores facilitadores para o compartilhamento do conhecimento presentes na literatura são interação social, reciprocidade ou benefícios recíprocos, sistema de recompensas, suporte organizacional, liderança, confiança, cultura organizacional, abertura para a comunicação e comunicação face a face, sistemas de qualidade e tecnologia (LIMA, 2021; MARONATO, 2018). No entanto, as autoras destacam que o compartilhamento do conhecimento só pode ter êxito se as pessoas envolvidas no processo estiverem dispostas tanto para transmissão quanto recepção do conhecimento.

De acordo com Maronato (2018), os elementos facilitadores do compartilhamento de conhecimento estão sintetizados no **Quadro 7**.

**Quadro 7** - Elementos facilitadores de compartilhamento de conhecimento.

Elemento	Conceito
Confiança	É a expectativa de um indivíduo em relação a como se espera que outro se comporte em suas atividades de trabalho. Tem influência significativa e direta sobre a decisão do indivíduo em relação a sua participação no processo de compartilhamento do conhecimento, já que é um mecanismo facilitador de interações sociais.
Reciprocidade	É a expectativa de colaboração futura, ou seja, ao sentimento de equidade entre participantes no processo de compartilhamento do conhecimento.
Cultura organizacional	É o conjunto de percepções, crenças, princípios e valores compartilhados, sendo fonte e referência para os sentimentos de identidade dos integrantes de uma organização. A cultura organizacional age como um facilitador na promoção do processo de compartilhamento do conhecimento quando os sistemas de trabalho adotados encorajam a participação nesse processo.
Gerência/ liderança	É a capacidade de alinhar e conduzir equipes e pessoas aos objetivos da organização. O líder age como modelo e exemplo, demonstrando seu compromisso de forma visível com as iniciativas de compartilhamento do conhecimento.
Reconhecimento	É um elemento que tem por objetivo incentivar os membros da organização e participem do processo de compartilhamento do conhecimento. Faz parte de um sistema de recompensa não financeira.
Sistemas de Gestão do conhecimento	São os sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) que permitem a execução de atividades relacionada à Gestão do Conhecimento.
Comunicação	É o sentimento de poder compartilhar opiniões e experiências, seja através de comunicação oral ou escrita. A comunicação pode se desenvolver por meio de interações face a face ou mesmo de forma virtual, em que os indivíduos não necessariamente necessitam estar em um mesmo ambiente para interagirem.

Fonte: Maronato, 2018.

Os elementos facilitadores ao compartilhamento de conhecimento são importantes, mas é relevante que haja criação de um ambiente propício para isso, a fim de que as pessoas se sintam à vontade para compartilhar e aprender, sendo a confiança um elemento mediador nesse ambiente (LIMA, 2021).

Nessa linha, Takeuchi e Nonaka (2008) destacam o que denominam como *ba*, um contexto que propicie a partilha e criação de significados, assim como a conversão do conhecimento, e que não deve ser entendido somente como um espaço físico, mas sim como interações. Os contextos capacitantes permitem o diálogo e a conversa interativa, os quais ocorrem em dimensão organizacional e propiciam a criação de conhecimento e concretização da GC, a qual assume uma nova perspectiva hermenêutica, passando a significar gestão para o conhecimento (ALVARENGA NETO, 2007; LEMOS; BARBOSA, 2021).

Assim, a criação de um contexto promotor apoiado por gestores para facilitação das ações de GC e superação de obstáculos faz-se necessária, ou seja, deve-se haver um espaço compartilhado (físico, virtual e mental) e disponibilização adequada de tempo para que as relações entre os profissionais de uma organização sejam favorecidas e a criatividade seja

estimulada, encorajando a comunicação entre os trabalhadores e globalizando o conhecimento por todos os níveis organizacionais, além de ser preciso estabelecer, também, arranjos organizacionais mais flexíveis para reforçar a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; PAULA, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Os autores destacam a etapa de socialização como de grande importância para início da espiral do conhecimento – método SECI, pois as práticas facilitadoras desse processo proporcionam interações onde se constroem relações de cooperação e empatia, por meio de troca de experiências, percepções e rotinas. Para Davenport e Prusak (2003), a socialização se constitui um dos pilares fundamentais para adequado desenvolvimento das iniciativas de GC.

O compartilhamento deve ser incorporado como um valor organizacional independentemente do estímulo ao compartilhamento de conhecimento por meio de recursos, e os profissionais, além de se sentirem à vontade para realização das trocas, devem perceber os benefícios profissionais e organizacionais envolvidos (ROSÁRIO, 2013).

De acordo com Pepulim (2016), precisa-se de uma cultura organizacional propícia ao espírito de colaboração, à fluidez de informações e conhecimentos e à criação a fim de que o conhecimento seja um diferencial no resultado organizacional.

#### 2.4 UMA VISÃO GERAL DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* - BPM)

Os processos de compras públicas devem acontecer nos órgãos e entes públicos com base em suas estruturas organizacionais e em observância às diretrizes legais e jurisprudenciais existentes. Alguns normativos vigentes de compras públicas no âmbito federal - IN SEGES MPDG nº 05/2017 e IN SGD/ME nº 01/2019 - instituem que o planejamento de uma compra pública deverá ser realizado por uma equipe, sendo cada membro responsável por algumas atribuições elencadas nos normativos. Além disso, existe jurisprudência do TCU que recomenda o não acúmulo de atividades sensíveis pelo mesmo servidor, sendo a segregação de funções um princípio basilar de controle interno, o qual prega a “separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas [...], facultando a revisão por setores diferentes nas várias etapas do processo [...]” (BRASIL, 2015).

Desde a emergência do modelo de Administração Pública Gerencial, mudanças referentes à desburocratização da máquina pública vêm acontecendo e processos vêm sendo reestruturados, com a finalidade de melhor atendimento à sociedade e, com isso, “as organizações públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos

internos, aprimorando seus modelos de gestão e otimizando seus sistemas de trabalho”. (MELO; MONTEIRO, 2020, p. 142).

Por isso, com vistas à eficiência e à eficácia dos processos administrativos, a GC tem sido uma prática adotada por organizações, visto que possibilita a formalização de conhecimentos, a contribuição dos profissionais de todos os níveis e a melhoria contínua de processos (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; PEPULIM, 2016).

#### **2.4.1 Processo e Gestão de Processos de Negócio (BPM)**

Para Davenport (2013, p. 32), “uma maneira consagrada pelo tempo de melhorar qualquer forma de trabalho é tratá-lo como um processo”. Mas, para isso, torna-se importante compreender o conceito de processo. Processo é definido como um conjunto de atividades sequenciais, que apresentam lógica entre si, e comportamentos das pessoas ou máquinas, com a finalidade de alcançar determinado resultado, o qual entrega valor ou propicia apoio e gerenciamento de outros processos, suplantando necessidades e expectativas dos clientes, sejam eles internos e externos da organização (ABPMP, 2013; OLIVEIRA, 2019).

Processo também pode ser conceituado como uma atividade ou conjunto de atividades com uma entrada (*input*) e que resulta em uma saída (*output*) com valor agregado para o cliente (GONÇALVES, 2000a; MELO; MONTEIRO, 2020).

Na visão de Hammer (2013, p. 18), processo consiste em posicionar atividades de trabalho individuais, sejam rotineiras ou criativas, dentro de um contexto mais amplo das demais atividades com as quais ele se relaciona para gerar resultados, sendo “um trabalho ponta a ponta que atravessa uma empresa para criar valor para o cliente”. Por isso, a abordagem como processo impõe uma estrutura formal com identificação das etapas iniciais, finais e intermediárias (DAVENPORT, 2013), sendo importante, também, destacar:

processo não é somente o resultado das atividades e tarefas, executadas de forma integrada para produzir um bem ou serviço com vistas a atender as necessidades de clientes, mas também um conjunto de meios articulados que servem para avaliar e revisar os processos da organização, visando melhorá-los para atingir os objetivos no tempo determinado (MELO; MONTEIRO, 2020, p. 140).

Os processos podem ser classificados como primários, que, além de agregar valor, constroem percepção de valor para o cliente e são considerados como essenciais ou finalísticos por representarem as atividades essenciais de uma organização; de suporte, que, como o próprio nome sugere, apoiam os processos primários ou outros tipos de processos, entregando valor para os processos e não diretamente para o cliente - principal diferença de um processo primário -, ou de gerenciamento, que possuem como foco a mensuração e monitoramento das atividades

e também não agregam valor diretamente ao cliente (ABPMP, 2013). Para Hammer (2013), no entanto, todos os tipos de processos geram valor para clientes, os quais podem ser internos ou externos, e podem ser classificados como centrais, que são os que propiciam valor ao cliente externo e são essenciais para o negócio; habilitadores ou de apoio, cujo foco é atender e agregar valor ao cliente interno, como processos de recursos humanos e financeiros; e de governança, que consistem nos processos de gestão para condução da organização, como planejamento e gestão de riscos.

A abordagem de processos adota o conceito de hierarquia de processos com níveis sucessivos detalhados, sendo os processos subdivididos em subprocessos e agrupados em macroprocessos (GONÇALVES, 2000a). A visão por processos

começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalhos) dentro de funções de negócios (áreas funcionais), as quais podem ser desmembradas em tarefas e, sequencialmente, em passos (ABPMP, 2013, p. 33).

A gestão de processos de negócio é uma disciplina que busca alinhar os processos de negócio de uma organização com seus objetivos estratégicos, por meio do fornecimento de instrumentos, técnicas e metodologias que auxiliam na identificação desses processos visando melhoria contínua (AGANETTE, 2020). O gerenciamento de processos de negócio<sup>6</sup> traz uma nova maneira de ver a organização, compreendendo todo o trabalho executado para alcançar o produto ou serviço final, independentemente das áreas funcionais envolvidas, indo além da visão de estrutura funcional tradicional e é conceituado como

uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança em processos (ABPMP, 2013, p.40).

De acordo com a literatura, a origem do BPM tem origem na gestão de negócios, na gestão e controle da qualidade e na tecnologia da informação, sendo a tendência atual a fusão dessas abordagens em uma mais abrangente de BPM (HARMON, 2013; IRITANI; MORIOKA; CARVALHO; OMETTO, 2015). Para Hammer (2013), a BPM tem como antecedentes principais o trabalho de Shewhart e Deming sobre controle estatístico de processos, o qual buscou reduzir variabilidade na execução do trabalho através de técnicas

---

<sup>6</sup> *Business Process Management – BPM.*

estatísticas e mensuração dos resultados e que deu origem ao moderno movimento da qualidade, e o seu próprio trabalho de reengenharia de processos de negócios, que inicialmente, adotou uma visão de uma iniciativa ocasional, e não contínua. Segundo o autor, essas abordagens se fundiram e deram origem à moderna gestão de processos de negócios.

Alguns autores, conforme explicita Oliveira (2019), denominam mudanças graduais como melhorias e não reengenharia, considerando esta como uma abordagem mais forte e que promove grandes mudanças, sendo algumas diferenças entre ambas descritas no **Quadro 8**. No entanto, o autor considera que qualquer mudança deve ter como foco algo relevante e defende a aplicação da gestão de processos tanto para situações que resultam em grandes mudanças como para casos de mudanças mais brandas, sendo o foco, nesse caso, o processo de mudança em si e não o resultado da mudança.

**Quadro 8** - Distinção entre Melhoria de processos e Reengenharia de processos.

Itens	Melhoria de processos	Reengenharia de processos
Nível de mudança	Gradual	Radical
Ponto de partida	Processo existente	Estaca zero
Frequência da mudança	De uma vez/ contínua	De uma vez
Tempo necessário	Curto	Longo
Participação	De baixo para cima	De cima para baixo
Âmbito típico	Limitado, dentro de funções	Amplo, interfuncional
Risco	Moderado	Alto
Habilitador principal	Controle estatístico	Tecnologia
Tipo de mudança	Cultural	Cultural e estrutural

Fonte: Oliveira, 2019.

A adoção de iniciativas de reengenharia ou de melhoria contínua dependerá do processo, já que uma das iniciativas pode ser adequada para alguns processos, enquanto a outra iniciativa, para outros, contudo, no caso de adoção de reengenharia de processo, a organização deve adotar práticas de melhoria contínua em processo pós-reengenharia, de forma a minimizar a degradação do processo (OLIVEIRA, 2019).

Diante disso, as organizações, sejam grandes ou pequenas, privadas ou públicas, colhem frutos e benefícios por meio da gestão de processos de ponta a ponta (HAMMER, 2013), que possui como finalidade um contínuo aperfeiçoamento através do conhecimento e da documentação referente a cada atividade e possibilita “documentar, desenvolver, implementar,

monitorar e otimizar, integrando sistemas e pessoas”, sendo uma forma que as organizações buscam para atingir seus objetivos eficazmente por meio de maximização de seus resultados com mínimo de recursos (COSTA; MOREIRA, 2018; MELO; MONTEIRO, 2020, p. 141).

Dessa forma, a visão por processo ou visão horizontal possibilita um novo olhar aos integrantes da organização, proporcionando uma visão sistêmica, e auxilia as organizações na identificação e no aperfeiçoamento das interfaces funcionais - considerados os pontos nos quais acontece a transferência de trabalho de uma unidade para outra e também onde ocorrem erros e perdas de tempo -, implicando na maximização de agrupamento de atividades e na minimização de transferências, com a finalidade de reduzir esperas, erros e fronteiras (AGANETTE, 2020; BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016; GONÇALVES, 2000a). Além disso, a visão por processo é considerada mais proveitosa para uma organização conseguir transferir e compartilhar a experiência e o conhecimento de todas as suas áreas dentro de um fluxo horizontal de conhecimento (GONÇALVES, 2000b).

No que tange ao setor público, a necessidade do estabelecimento de práticas de melhorias em processos organizacionais, com abordagens mais flexíveis e estratégicas, resultou na utilização de ferramentas gerenciais adaptadas provenientes do setor privado, em especial o BPM, que foi criado para gerir e melhorar processos (DIAS; IWAMOTO, 2019). Souza, Schreiber e Theis (2021) explicam que, usualmente, os modelos em prol de aperfeiçoamento de processos são provenientes do âmbito privado, mas, diante da pressão de o setor público apresentar melhores resultados e promover maior transparência, esse tema passou a ser também uma preocupação deste setor.

Essa necessidade de melhoria dos processos organizacionais surgiu da “onda” de reformas gerenciais na Administração Pública e da nova orientação de as organizações públicas serem voltadas para o cliente, visando melhor atendimento ao cidadão e promoção de mudanças para desburocratização da máquina pública. (DIAS; IWAMOTO, 2019; MELO; MONTEIRO, 2020). O BPM é considerado “instrumento de modernização da administração pública para a melhoria dos serviços prestados à população” (BORGES; WALTER; SANTOS, 2016, p. 232).

De maneira geral, a adoção do BPM propicia melhor qualidade de produtos, melhor compreensão das atividades organizacionais, redução de custos, maior satisfação do cliente final, o aumento de produtividade (eficiência e a agilidade), dentre outros, e auxilia na criação de processos com maior velocidade, melhor uso de ativos, minimização de custos, maior flexibilidade e maior acurácia (ABPMP, 2013; BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016; IRITANI; MORIOKA; CARVALHO; OMETTO, 2015). A gestão por processos permite abordagens criativas e inovadoras, com a finalidade de proporcionar melhoria no desempenho

organizacional, e resulta na melhoria contínua dos processos, ampliando a eficiência em atender as necessidades dos clientes internos ou externos (SOUZA; SCHREIBER; THEIS, 2021).

Cabe enfatizar que, na esfera pública, as organizações devem observar à legislação e ao princípio da legalidade. No que tange ao processo de compra pública, a formalidade exigida ocasiona maior burocracia e lentidão, contudo, a previsão do princípio da eficiência na Constituição Federal demanda que a Administração Pública minimize os efeitos indesejados da burocracia ao mesmo tempo em que cumpre a legislação vigente e, é nesse sentido, que a melhoria de processos pode auxiliar, atendendo simultaneamente ao princípio da eficiência e ao princípio da legalidade (BORGES; WALTER; SANTOS, 2016).

Existem características específicas do setor público que influenciam programas referentes a mudanças ou melhorias, tais como “hierarquias rígidas; cultura do setor; estabilidade dos funcionários; mudanças de gestão periódica, muitas vezes enfatizando adaptações organizacionais de curto prazo” (SOUZA; SCHREIBER; THEIS, 2021, p. 4). Por isso, a adoção da visão horizontal por processo no setor público se caracteriza como “um convite à maior interdependência de tarefas, pessoas, departamentos, papéis e funções e, conseqüentemente à maior integração, superação da verticalização das organizações, além de diversas outras vantagens” (SANTOS; CRISÓSTOMO; FONSECA, 2021, p. 2).

De forma resumida, a relevância do BPM para o setor público pode ser expressa por meio dos seguintes pontos:

simplificação do atendimento ao cidadão, padronização das atividades da organização com vistas a dar conta do aumento de produtividade, enfrentamento dos cortes de gastos decorrentes da crise financeira, melhoria na qualidade dos serviços aos cidadãos, redução do tempo de execução das atividades, otimização na prestação de serviços administrativo, foco no cidadão e na qualidade dos serviços a eles prestados e, no aumento de eficácia e eficiência (SANTOS; CRISÓSTOMO; FONSECA., 2021, p. 3).

Nessa mesma linha, Batista (2012) explicita a possível contribuição de processos modelados efetivamente no setor público para aumento de eficiência, melhoria da qualidade e da efetividade social, bem como para o desenvolvimento nacional e para a observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na Administração Pública.

Considerando que a forma organizacional dominante no século XXI é a orientada por processos, com organização de fluxos e recursos ao longo de seus processos, substituindo a estrutura funcional, forma que predominou nas organizações do século XX (GONÇALVES, 2000b), e tendo em vista as evoluções céleres vivenciadas no século XXI, as organizações devem estar atentas e constantemente questionar suas ações e estratégias, buscar inovações,

tanto nos produtos, como nos serviços e processos e adotar flexibilidade de atuação e criatividade (OLIVEIRA, 2019).

Quando uma organização adota a visão de processos, há desenvolvimento e destaque da importância de papéis ligados a processos que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, valorização de trabalho em equipes multidisciplinares com facilitação dos mecanismos grupais e da cooperação, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos (GONÇALVES, 2000a; OLIVEIRA, 2019).

De toda forma, independentemente da estrutura adotada em uma organização, ela não deve configurar como empecilho para otimização no desenvolvimento de processos administrativos quanto à flexibilidade, agilidade e criatividade (OLIVEIRA, 2019).

#### **2.4.2 Modelagem e mapeamento de processos**

A modelagem de processos consiste no “conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócios existentes ou propostos”, podendo fornecer tanto uma perspectiva total de ponta a ponta como um pedaço de processos primários, de suporte ou de gerenciamento e possui como propósito uma representação completa e precisa do funcionamento do processo, sendo o nível de detalhamento de acordo com o que se espera da iniciativa de modelagem (ABPMP, 2013, p. 72). Envolve a representação, em gráfico, por meio de ícones que simbolizam elementos do processo, atividades, eventos, condições, estágios e decisões, sendo uma atividade essencial para as demais práticas de BPM (ABPMP, 2013; IRITANI; MORIOKA; CARVALHO; OMETTO, 2015), sendo os modelos de processos “úteis como documentação para comunicação, capacitação e alinhamento, desenho e requisitos, ou como um meio para analisar aspectos do processo” (ABPMP, 2013, p. 102).

Uma organização, ao adotar a modelagem de processos, utiliza uma notação, que consiste em “um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos” e o **Quadro 9** exemplifica alguns modelos comumente encontrados (ABPMP, 2013 p. 77).

**Quadro 9** - Exemplos de notações de modelagem de processos.

Notação	Descrição
BPMN ( <i>Business Process Model and Notation</i> )	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI ( <i>American National Standards Institute</i> ), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo.
EPC ( <i>Event-driven Process Chain</i> )	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS [plataforma de modelagem de processos], considera eventos como “gatilhos para” ou “resultados de” uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.
UML ( <i>Unified Modeling Language</i> )	Mantido pela <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF ( <i>integrated definition language</i> )	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processos e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização.
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usados para mostrar a eficiência de processos por meio de mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo.

Fonte: adaptado de ABPMP, 2013.

Borges, Walter e Santos (2016, p. 236) explicam que a completa modelagem dos processos abrange a coleta de diferentes informações, como tempos de execução, recursos, pessoas, mas destacam que uma parte fundamental de qualquer modelo de processo é o "mapa do processo", pois “representa o fluxo de trabalho por meio de sua sequência de atividades e da relação entre elas”. Na mesma linha, Aganette (2020) expõe que a modelagem de processos é compreendida como um conceito mais amplo que mapeamento de processos, pois possui etapas que ultrapassam a representação dos processos, contemplando elementos como definição de requisitos, definição de metadados, indexadores, tipos documentais, *templates*, papéis, responsabilidades etc.

No entanto, a primeira atividade de modelagem de processos é o mapeamento, o qual consiste em uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que propicia uma visão detalhada dos processos de uma organização, proporciona a identificação de eventuais falhas, problemas e restrições nas atividades realizadas e possibilita correções e proposição de soluções, a fim de aumentar a eficiência e melhoria dos processos organizacionais (AGANETTE, 2020; HAMANAKA; SOARES, 2019; SANTOS NETO, 2019). O mapeamento é considerado como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais, que objetiva “desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a

melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição” (COSTA; MOREIRA, 2018, p. 167).

O desenho de processo é a especificação do processo (quais atividades serão executadas, onde, por quem, etc.) e um dos requisitos para a execução eficaz de um processo, sendo importante ressaltar que o desenho deve ser continuamente acompanhado com vistas a buscar oportunidades para fazer adequações necessárias para aprimorá-lo (HAMMER, 2013). O desenho e a modelagem de processo se relacionam com os métodos usados para identificação e conceituação de processos de negócio atuais (AS IS) e futuros (TO BE) e destacam que a melhoria e a inovação de processo abarcam métodos que facilitam o aprimoramento de processos, incluindo

abordagens que apoiam as atividades de aprimoramento das atividades (e.g., etapas de ressequenciamento em um processo), inovação de processo (e.g., técnicas de pensamento criativo), utilização de processo (melhor utilização dos recursos existentes, como pessoas, dados ou sistemas) e derivação de processo (modelos de referência, benchmarking etc.) (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2013, p. 131).

Nessa mesma linha, de acordo com Santos, Crisóstomo e Fonseca (2021), o resultado do mapeamento de processos apresenta representações gráficas com registro de tarefas, fluxos e gargalos, propiciando aos interessados a compreensão dos processos de maneira mais aprofundada e possibilitando a identificação de oportunidade de melhorias em sua execução, seja por meio de eliminação ou simplificação. Borges, Walter e Santos (2016, p. 237) exprimem que “é necessário conhecer as peculiaridades e as restrições inerentes ao processo”, quando analisá-lo, sendo aspectos “de fundamental importância para se definir alternativas de redesenho viáveis e compatíveis com a realidade da organização estudada”. No caso específico da Administração Pública, pelo fato de o funcionamento dos processos organizacionais obedecerem à legislação vigente, o potencial de redesenho de processos é reduzido, contudo há destaque quanto à necessidade de padronização de procedimentos.

Além disso, o mapeamento e a padronização de processos devem considerar o conhecimento de cada profissional, buscando a representação de soluções adequadas para resultar em otimização de recursos, redução de prazos e entregas eficientes e de qualidade (MELO; MONTEIRO, 2020). Por isso, é necessário administrar a produção do conhecimento do staff e dos processos em uma organização (HAMANAKA; SOARES, 2019), sendo uma abordagem voltada para processos com vistas à maior desempenho uma “ótima opção para melhorar o trabalho do conhecimento” (DAVENPORT, 2013, p. 33).

Existe evidência de grande interação e conexão entre mapeamento de processos em organizações públicas e privadas e a gestão da informação e do conhecimento (AGANETTE,

2020), sendo depreendido que a BPM, por meio do mapeamento de processos, consiste em um meio para alcançar a GC (SANTOS NETO, 2019). Entretanto, o ponto principal da melhoria do trabalho do conhecimento não deve ser o fluxo do processo, em que pese possa ser necessário seu planejamento (DAVENPORT, 2013).

### **2.4.3 Relação entre Gestão de Processos (BPM) e Gestão do Conhecimento (GC)**

Davenport (2013) apresenta duas abordagens de segmentação da atividade do conhecimento em relação a processos e uma delas, considerada por ele como a mais evidente e clara, corresponde ao modelo de três etapas relacionadas a conhecimento - criação, distribuição e aplicação -, demonstrando que tipos distintos de ações são necessários para diferentes atividades do conhecimento. O autor explica que a etapa de criação do conhecimento é vista como de difícil gerenciamento enquanto processo e, por isso, geralmente deve contar com alguma estrutura ou formalidade para seu desenvolvimento e exemplifica citando o caso de uma empresa que adotou o processo estruturado de *brainstorming* para a criação de um produto.

Em relação à distribuição de conhecimento, Davenport (2013) expõe que a abordagem mais viável para gestão dessa etapa é gerenciar as circunstâncias externas nas quais ela se realiza e não gerenciar o processo em si, sendo um exemplo disso que a disposição das pessoas em um mesmo local para realizar um trabalho propicia um melhor compartilhamento de conhecimento do que previsão e especificação de um processo de compartilhamento de conhecimento para elas seguirem. Nesse sentido, Oliveira (2019) destaca que as pessoas precisam entender que aprender com outras pessoas é a melhor forma de evoluir e aprimorar seus conhecimentos.

Quanto à etapa de aplicação do conhecimento, Davenport (2013) explica que a intenção é que os profissionais apliquem conhecimentos existentes em situações semelhantes ou desconhecidas, reutilizando o conhecimento de maneira mais eficaz e, não necessariamente, criando novos conhecimentos, tendo as organizações papel fundamental para auxiliar os trabalhadores na adoção desse tipo de reutilização.

Dentre algumas ações de GC consideradas importantes no BPM, Batista (2012) expõe a avaliação e a melhoria contínua de processos de apoio e finalísticos com vistas à melhoria do desempenho e dos produtos e serviços públicos. Nessa mesma perspectiva, para Davenport (2013, p. 42), é possível a realização de diversos tipos de intervenção em um processo, sendo um deles a adoção de melhoria, que “pode ser radical ou gradativa, participativa ou de cima para baixo, única ou contínua, centrada em processos grandes e interfuncionais ou em processos pequenos em nível de grupo de trabalho e direcionada aos fluxos ou a outros atributos dos processos”, sendo consideradas como formas mais almejadas de melhoria de processo para o

trabalho do conhecimento mudanças participativas, que geram usualmente mudanças gradativas, as quais muitas vezes são contínuas.

É importante destacar que o conhecimento por si só não é suficiente e necessita ser bem utilizado, devendo ser “evolutivo e acumulativo, mas também sustentado, pois corresponde a um processo sem fim, uma vez que a base do conhecimento está em contínua e rápida mudança” (OLIVEIRA, 2019, p. 172).

Como suporte, podem ser adotadas algumas práticas consideradas como facilitadores e auxiliares da gestão do conhecimento, como, por exemplo, melhores práticas ou *best practices*, memória organizacional e lições aprendidas, as quais foram relacionadas previamente à estruturação dos processos organizacionais (BATISTA, 2012), sendo natural que as organizações busquem a melhoria do trabalho por meio de iniciativas que aprimorem a distribuição e o uso do conhecimento para os profissionais que empregam o conhecimento como fator principal de suas atribuições (DAVENPORT, 2013).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa científica consiste na “realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica” e seu desenvolvimento engloba diversas fases, desde a adequada formulação do problema até a apresentação dos resultados encontrados e inclui o uso cauteloso de métodos e técnicas para investigação (GIL, 2022; SILVA; MENEZES, 2001, p. 22).

Preliminarmente, ressalta-se que foi solicitada formalmente autorização para realização de pesquisa de campo no INPI, a qual foi concedida pelo Diretor de Administração Substituto do Instituto, em exercício à época da solicitação.

Em relação à necessidade de obter autorização pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, a Resolução nº 674, de 06 de maio de 2022, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde, que dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) / CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) traz em seu artigo 26 as situações em que há dispensa de registro da pesquisa na Plataforma Brasil. Compreende-se que esta pesquisa se enquadra dentre as possibilidades de dispensa do registro na Plataforma Brasil, visto que o questionário elaborado foi aplicado aos profissionais, com intuito de analisar parte do processo de compras públicas do INPI, identificar a percepção dos servidores quanto à adoção de práticas de GC para melhoria do processo e propor ações, visando, exclusivamente o desenvolvimento organizacional (artigo, 26, XI, da Resolução).

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, esta pesquisa é considerada aplicada, voltada para aquisição de conhecimentos para aplicação em uma situação específica e relevante para a solução de problemas empíricos (GIL, 2022) e teve uma abordagem quali-quantitativa, pois, buscou interpretar e obter percepção dos servidores sobre o ambiente organizacional no qual atuam, investigando ações e práticas que podem ser implementadas para melhoria da etapa de planejamento do processo de compras públicas do INPI, assim como traduziu em números opiniões e informações levantadas, a fim de classificá-las e analisá-las, com a utilização de recursos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001).

Em relação aos propósitos e objetivos gerais, caracterizou-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa foi considerada como exploratória, pois teve como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema proposto e foi classificada também como descritiva, pois teve como objetivo “a descrição das características de determinada

população ou fenômeno”, sendo enquadrada, nessa categoria, a maioria das pesquisas que são realizadas com objetivos profissionais (GIL, 2022, p. 41).

Este trabalho buscou descrever a percepção dos servidores e gestores que atuaram como integrantes administrativos para o desenvolvimento do planejamento de uma compra pública no INPI entre 2018 e 2021 e dos servidores lotados na DIPRA e na COLIC<sup>7</sup>, quanto a práticas, ferramentas e técnicas de GC utilizadas atualmente e que possam vir a ser adotadas para o compartilhamento e a transferência de conhecimento dos aspectos administrativos do artefato final de planejamento.

O objetivo da pesquisa foi apresentar um relatório técnico com um conjunto de propostas de ação que pode ser adotado para aprimorar o compartilhamento e a transferência de conhecimento das disposições administrativas de TR e PB, artefato final de planejamento, com base nos dados coletados e analisados, principalmente as ferramentas de auxílio à GC que podem ser empregadas.

O estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, realizada em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos, com a finalidade de o pesquisador ter contato com o registrado sobre um assunto (GIL, 2022; MARCONI; LAKATOS, 2022). A pesquisa bibliográfica consistiu em revisão de literatura e levantamento do estado da arte para composição do referencial teórico, especialmente sobre o tema principal investigado: gestão do conhecimento. Além disso, a pesquisa bibliográfica deu suporte para elaboração da metodologia e da análise dos resultados da pesquisa, além de amparo para o desenvolvimento das considerações finais e os apêndices deste estudo.

Também foi feita pesquisa documental, que se constituiu em busca de dados em fontes primárias como documentos de arquivos públicos e documentos internos da organização (GIL, 2022; MARCONI; LAKATOS, 2022), compreendendo, no caso empírico, legislação referente às compras públicas e documentos do Instituto para melhor identificação do problema. Por meio da pesquisa documental, evidências do problema relatado foram demonstradas, através de levantamento de dados em processos nos sistemas SEI e SIGINPI, assim como foi possível descrever a estrutura do INPI e o fluxo relacionado à etapa inicial de planejamento de compras da autarquia.

Compreende-se que, através das pesquisas bibliográfica e documental, foi alcançado o objetivo específico (a) descrever a etapa inicial do processo de compras do INPI, a fim de

---

<sup>7</sup> Coordenação de Aquisições, Licitações e Contratos.

demonstrar o fluxo mapeado, e as evidências do problema relatado, bem como conceitos relacionados à pesquisa, com base na literatura, especialmente sobre práticas, ferramentas e técnicas que auxiliam a GC, com foco na etapa de compartilhamento e transferência de conhecimento, possíveis elementos facilitadores e barreiras para sua implementação.

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único exploratório (questão-problema do tipo “o que”), pois a pesquisa ocorreu no âmbito do INPI e buscou investigar, empiricamente, um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto do mundo real, contribuindo para conhecimento de “fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (GIL, 2022; YIN, 2015, p. 4). Este trabalho buscou compreender um fenômeno social e contribuir ao investigar um problema cotidiano da realidade do INPI, com a finalidade de propor ações para melhoria na etapa de planejamento do processo de compras do Instituto.

Por fim, realizou-se um *survey*, com a aplicação de um questionário constituído por questões formalmente elaboradas, formado essencialmente por perguntas fechadas e somente uma pergunta com espaço para resposta aberta em uma de suas opções, com a finalidade de obter eventual percepção distinta das listadas nas opções fechadas acerca do que foi perguntado.

A investigação foi delimitada à etapa de planejamento do processo de compra pública do INPI e a adoção de práticas e ferramentas indicadas para auxílio ao compartilhamento e transferência de conhecimento, uma das fases do ciclo de GC, sendo consideradas, para a elaboração do questionário, aquelas apresentadas na **Figura 2** deste estudo, relacionadas à etapa de compartilhamento de conhecimento.

O *survey* tem como vantagem principal a obtenção de um conhecimento direto da realidade mediante interrogação, além da possibilidade de os dados serem obtidos com rapidez e custos baixos e serem tratados mediante procedimentos estatísticos (GIL, 2022) e, no caso estudado, auxiliou no levantamento da percepção dos servidores e gestores que atuaram como integrantes administrativos em equipes de planejamento de compra pública no INPI ou que atuaram como apoio nas análises do artefato final de planejamento, tanto sobre a atual como sobre uma eventual adoção de práticas, técnicas e ferramentas para o compartilhamento e a transferência de conhecimento no planejamento de uma compra e eventuais facilitadores e barreiras para implementação, a fim de verificar que iniciativas podem ser adotadas, e contribuindo, assim, como subsídio para propor ações para possível aprimoramento dessa etapa do processo de compra.

Davenport (2013) expõe que, no que tange ao trabalho do conhecimento, é interessante que o processo de melhoria seja o mais participativo possível, visto que há maior aceitação para

mudanças quando há o processo de participação que leve a ela, o que foi levado em consideração para este estudo, sendo o levantamento realizado com servidores que participam do processo.

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Considerando que, para que os objetivos de uma pesquisa sejam alcançados, a coleta de dados deve obter elementos que tenham relação com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa (SILVA; MENEZES, 2001), elaborou-se questionário observando essa necessidade.

O questionário foi composto de quatro blocos de questões – **blocos I, II, III e IV** – e teve como base a revisão de literatura, especialmente os trabalhos de Batista (2012), Daniel (2017), Kariyado (2016), Maronato (2018), Paula (2019), Ribeiro (2019), Lima (2021) e Martins (2021). O primeiro bloco (**bloco I**) correspondeu ao levantamento do perfil do respondente, contendo perguntas relacionadas a grau de escolaridade, faixa etária, ocupação de cargo de gestão ou não, tempo de trabalho no Instituto e tempo de atuação em planejamento de compras públicas.

O **bloco II** visou obter a percepção dos aspectos relacionados à rotina de trabalho. Já o **bloco III** buscou identificar eventuais elementos facilitadores e obstáculos à adoção de ações que auxiliam a GC relacionados ao Instituto, pela percepção dos servidores. Ambos os blocos contêm assertivas que são respondidas por meio de escala tipo *Likert*, com as seguintes opções: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; e (5) Concordo totalmente.

O **Bloco IV** pontuou assertivas com vistas a obter a percepção dos quanto à adoção de práticas e ferramentas de GC no INPI para o desempenho do planejamento de uma compra pública, sendo selecionadas da literatura, através de pesquisa bibliográfica, aquelas comumente mencionadas em outras pesquisas relacionadas ao tema e que podem ser aplicadas ao caso empírico, totalizando 12 itens. Para a elaboração e seleção das práticas que compõem este bloco, como anteriormente exposto, foram consideradas somente as descritas para compartilhamento e disseminação do conhecimento na **Figura 2**, apresentada por Daniel (2017), e correlatas, visto que é a etapa do ciclo de GC foco desta pesquisa.

No último bloco, existem 12 (doze) assertivas que abarcaram o nome e a descrição de cada prática ou ferramenta identificada, com base no levantamento do referencial teórico, as quais foram respondidas com utilização de escala de 1 a 5, a fim de obter a percepção sobre o nível de contribuição e importância, caso haja adoção de tais práticas e ferramentas para o

desenvolvimento das atribuições inerentes ao planejamento de uma compra, consistindo a escala em: (1) Sem contribuição/ sem importância; (2) Não sei se pode contribuir / não sei se tem importância; (3) Baixa contribuição/ baixa importância; (4) Média contribuição/ média importância; e (5) Alta contribuição/ alta importância (imprescindível). Além disso, este bloco apresentou questões visando identificar práticas e técnicas listadas que já foram ou são utilizadas para o desenvolvimento das atividades de planejamento, bem como se existe relevância ou não em haver interação social e/ou disponibilização de conteúdos para melhoria da etapa de planejamento de uma compra na autarquia.

Antes de aplicar o instrumento, foi realizado pré-teste com quatro servidores do Instituto, os quais contribuíram para organizar de forma mais lógica e sequencial as perguntas, dirimir questões dúbias e deixar o instrumento mais claro e compreensível, com todas as definições e explicações necessárias para a adequada aplicação.

Apesar de serem pontuadas algumas desvantagens relacionadas à adoção de questionário para coleta de dados, como pequeno percentual de retorno, possibilidade de devolução tardia, impossibilidade de esclarecer dúvidas quanto a questões mal compreendidas e a ausência de garantia de que o questionário foi preenchido pela pessoa escolhida para participação, o instrumento foi a opção escolhida para coleta por ter como grandes vantagens o alcance de maior número de pessoas simultaneamente, a obtenção de grande número de dados, a garantia do anonimato, propiciando maior liberdade e segurança, a flexibilidade de horário para resposta e a sua natureza impessoal, havendo menor risco de distorção e maior uniformidade na avaliação (GIL, 2019; MARCONI; LAKATOS, 2022).

Além disso, o instrumento foi aplicado em um universo mais homogêneo reduzindo o risco de os itens terem significados diferentes para cada pessoa participante da pesquisa, não sendo, portanto, considerada uma desvantagem para essa pesquisa. Quanto à impossibilidade de esclarecer dúvidas quanto a questões mal compreendidas, infere-se que tais pontos foram minimizados durante o estudo piloto.

O ideal, exposto por autores como Gil (2019), Marconi e Lakatos (2022), é que o número de perguntas de um questionário seja pequeno para que não haja alta probabilidade de não ser respondido. No entanto, a pesquisa em questão almejou realizar uma avaliação mais profunda e detalhada da percepção dos profissionais quanto à GC para o desenvolvimento do planejamento de uma compra pública no INPI, bem como identificar se e quais eventuais práticas, técnicas e ferramentas de GC são consideradas úteis para o compartilhamento e a transferência de conhecimento dos aspectos administrativos de TR e PB na organização, além

de possíveis facilitadores e barreiras à implementação. Por isso, a adoção de um instrumento mais robusto fez-se necessária para coletar dados que apresentem resultados mais adequados.

O questionário foi realizado via *Google Forms*, plataforma eletrônica gratuita para coleta de dados, e ficou disponível para resposta por 12 dias úteis, de 23/09/2022 a 10/10/2022. Os dados foram analisados com auxílio dos softwares *Excel* (2010), *Jamovi* (2021) e *R Core Team* (2022), sendo os dois últimos gratuitos e de domínio público, com intuito de facilitar a apresentação, compreensão e análise dos dados.

Utilizou-se estatística descritiva e medidas de tendência central para compreensão e análise do fenômeno estudado, bem como estudo de correlação pelo método de *Spearman* entre algumas variáveis, sendo um tipo de correlação que pode ser usado para mensurar a associação entre duas variáveis sem distribuição normal dos dados, para dados qualitativos ordinais e para analisar relacionamentos monotônicos não lineares (isto é, continuamente crescentes ou decrescentes) (SCHOBER, P; BOER, C.; SCHWARTE, 2018). Os autores explicam que uma associação monotônica entre duas variáveis é aquela em que acontece o mesmo ou o oposto com uma variável, à medida que há o aumento ou a redução de outra variável.

A utilização do estudo de correlação buscou apresentar a associação entre alguns elementos facilitadores e inibidores à implementação de ações de GC, como a relação entre comprometimento da liderança com as ações de GC e a existência de uma política de educação continuada no Instituto, relação entre comprometimento da liderança e oferta de um ambiente favorável à aprendizagem e ao compartilhamento de conhecimento, assim como a relação entre o elemento confiança e a existência de cooperação entre os servidores e entre compartilhamento de conhecimento e reciprocidade.

Para interpretar a correlação entre algumas variáveis pelo método de *Spearman*, foi adotado o **Quadro 10**, proposto por Schober, Boer e Schwarte (2018), classificando a correlação de insignificante a muito forte.

**Quadro 10** - Interpretação do coeficiente de *Spearman*.

Exemplo de uma abordagem convencional para interpretar um coeficiente de correlação	
Magnitude absoluta do coeficiente de correlação observado	Interpretação
0,00 – 0,10	Correlação insignificante
0,10 – 0,39	Correlação fraca
0,40- 0,69	Correlação moderada
0,70-0,89	Forte correlação
0,90 – 1,00	Correlação muito forte

Fonte: Schober; Boer; Schwarte (2018).

A partir da coleta e tratamento dos dados, buscou-se extrair informações de relevância para a análise e discussão dos resultados, visando descrever aspectos que podem facilitar e

dificultar ações de GC no Instituto, além de apresentar ferramentas e práticas que possam vir a serem empregadas para melhoria da etapa inicial do processo de compras, com base na percepção de servidores envolvidos, e, assim, ser possível propor ações, através de relatório técnico, com a finalidade de aprimorar a rotina de trabalho e o processo de compras públicas do INPI.

Dessa forma, compreende-se que foram alcançados o objetivo geral de identificar práticas, técnicas e ferramentas de GC que podem contribuir para melhorar o compartilhamento e a transferência de conhecimento das disposições administrativas do artefato final de planejamento de compras públicas do INPI e os demais objetivos específicos da pesquisa: (b) analisar a percepção de servidores e gestores quanto à GC para o desenvolvimento do planejamento de uma compra pública no INPI, identificando práticas, ferramentas e técnicas de GC utilizadas atualmente e que possam vir a ser adotadas por serem consideradas úteis e aplicáveis para o compartilhamento e a transferência de conhecimento dos aspectos administrativos do artefato final de planejamento, (c) analisar a percepção de servidores e gestores quanto a possíveis facilitadores e barreiras à implementação da GC e (d) apresentar um conjunto de propostas de ação, através de relatório técnico, para aprimorar a GC das disposições administrativas de TR e PB, artefato final de planejamento, com base no resultado obtido.

O conjunto de propostas de ação disposto em capítulo adiante foi apresentado ao superior hierárquico imediato – coordenador da COLIC - para exposição de sua percepção, proposição de ajustes e indicação de validade das proposições, sendo consideradas válidas para mitigação ou solução do problema de pesquisa.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Para Gil (2019, p. 101), universo ou população é “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e uma amostra consiste em um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Diante disso, buscou-se trabalhar com o universo desta pesquisa, constituído por uma população considerada pequena, composta de servidores do INPI que participaram e atuaram como integrantes administrativos dos artefatos de planejamento de uma compra pública nos processos de 2018 a 2021, e, também, dos servidores lotados na COLIC e DIPRA, que realizaram ou auxiliaram a análise de conformidade de processos de compra pública durante esse período, compreendendo um total de 66 (sessenta e seis) profissionais. Foi estabelecida

como marco a atuação em processos gerados a partir de 2018, pois correspondem a compras públicas com base nas disposições da IN SEGES/MPDG nº 05/2017, a qual passou a vigorar em setembro de 2017 e permanece vigente até a realização deste trabalho.

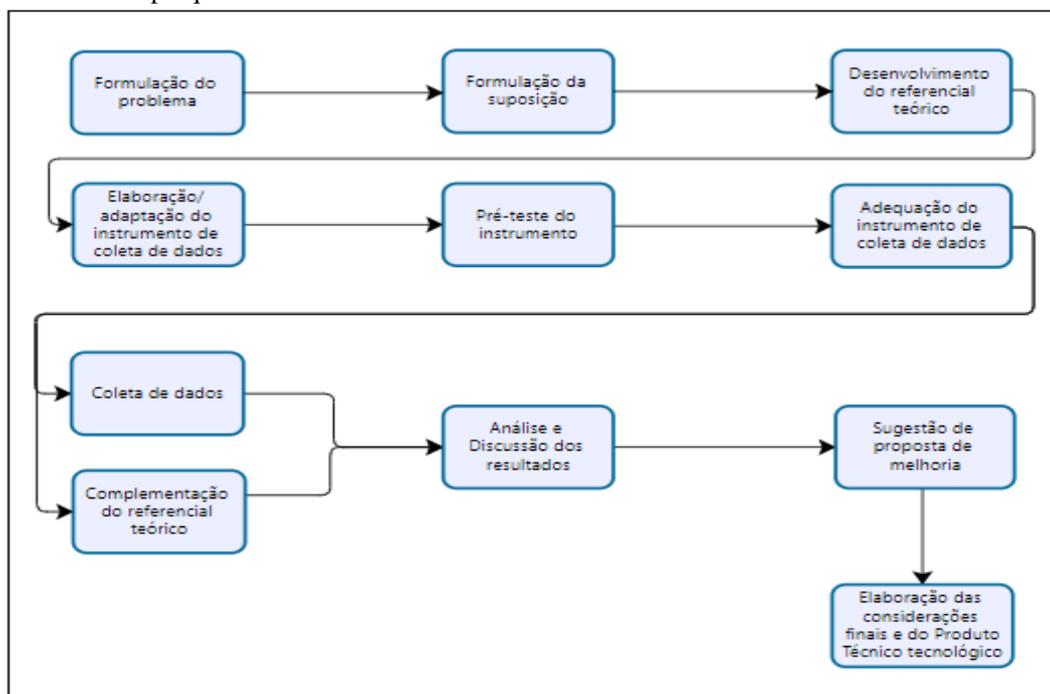
No entanto, cabe explicar que seis servidores do universo foram excluídos de participação por não trabalharem mais no INPI, sendo um critério necessário para inclusão na pesquisa, o que resultou em envio de convite para participação na pesquisa para 60 (sessenta) servidores. Apesar da tentativa de obter resposta de todos os servidores convidados, somente 41 servidores responderam à pesquisa (68%). Isto não foi possível por diversos motivos como férias, licenças, entre outros, sendo alguns aspectos exemplificativos que inviabilizaram que a pesquisa fosse respondida por todo o universo.

Faz-se necessário reiterar que, em alguns processos realizados entre 2018 e 2021, não houve participação de uma equipe de planejamento composta por integrantes técnico e administrativo. Nesses casos, o servidor que atuou no planejamento acumulou os papéis para desenvolver os artefatos e, por isso, foi considerado como parte do universo pesquisado.

### 3.4 FLUXO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser condensada por meio do delineamento exposto na **Figura 3**.

**Figura 3** - Fluxo da pesquisa.



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a organização objeto do estudo de caso foi apresentada, bem como o fluxo relacionado à etapa de planejamento de compras delineado. Também foram trazidas demonstrações do problema descrito, levantadas por meio de pesquisa documental nos processos de compras do período de 2018 a 2021.

Além disso, os resultados obtidos por meio do *survey* foram apresentados, analisados e discutidos, levando em consideração o referencial teórico trazido em capítulo anterior.

### 4.1 INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - ORGANIZAÇÃO OBJETO DO ESTUDO

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI - é uma autarquia federal, criada pela lei nº 5.648/1970 e tem como finalidade principal

executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica, bem como pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial (BRASIL, 1970).

A estrutura regimental do Instituto e seu regimento interno com detalhamento de todas as unidades administrativas, ambos em vigor, foram aprovados, respectivamente, pelo Decreto nº 8.854/2016 e pela Portaria nº 11/2017 do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC). O organograma atual da presidência do INPI e a decomposição das unidades da Diretoria de Administração, especialmente, da Coordenação- Geral de Logística e Infraestrutura podem ser observados nas **Figura 4**, **Figura 5** e **Figura 6**.

**Figura 4** - Organograma da Presidência do INPI.



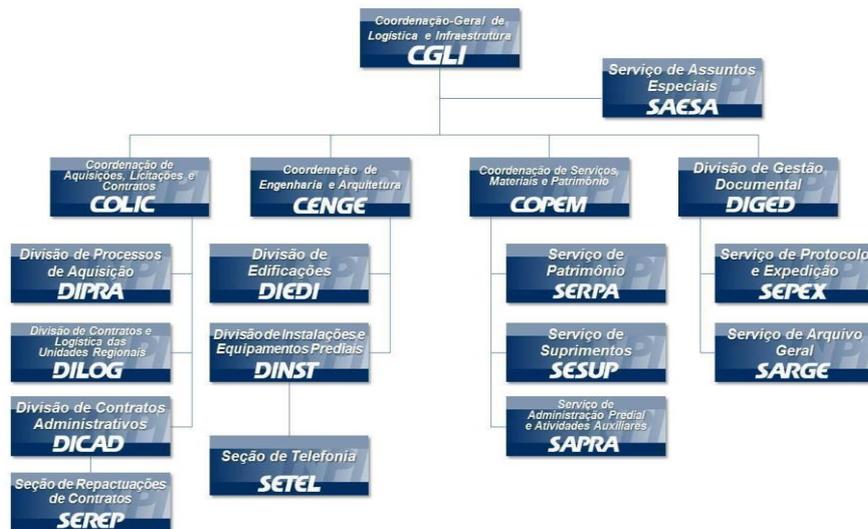
Fonte: Intranet INPI (2022).

**Figura 5** - Organograma da Diretoria de Administração (DIRAD) do INPI.



Fonte: Intranet INPI (2022).

**Figura 6** - Organograma da Coordenação-Geral de Logística e Infraestrutura (CGLI) do INPI.



Fonte: Intranet INPI (2022).

Como pode se observar nos organogramas anteriores – **Figura 4, Figura 5 e Figura 6** -, a estrutura da INPI é uma estrutura organizacional tradicional, orientada por funções (funcional). Segundo ABPMP (2013), esse tipo de estrutura é composto de agrupamentos - seção, divisão, serviço, coordenação, *etc.* - de profissionais especializados para realizar um conjunto específico de tarefas, com foco gerencial de cima para baixo de comando e controle (gerenciamento hierárquico de recursos), sendo a especialização, nesse caso, importante para assegurar eficiência e eficácia na geração de partes e não do processo ponta a ponta de fornecimento de produto ou serviço para o cliente.

#### 4.1.1 Mapeamento da etapa inicial do processo de compras públicas do INPI (AS IS e TO BE)

Apesar de o Instituto possuir uma estrutura organizacional funcional, em 2021, o INPI iniciou a introdução de uma visão por processos e teve parte de seus processos mapeados por

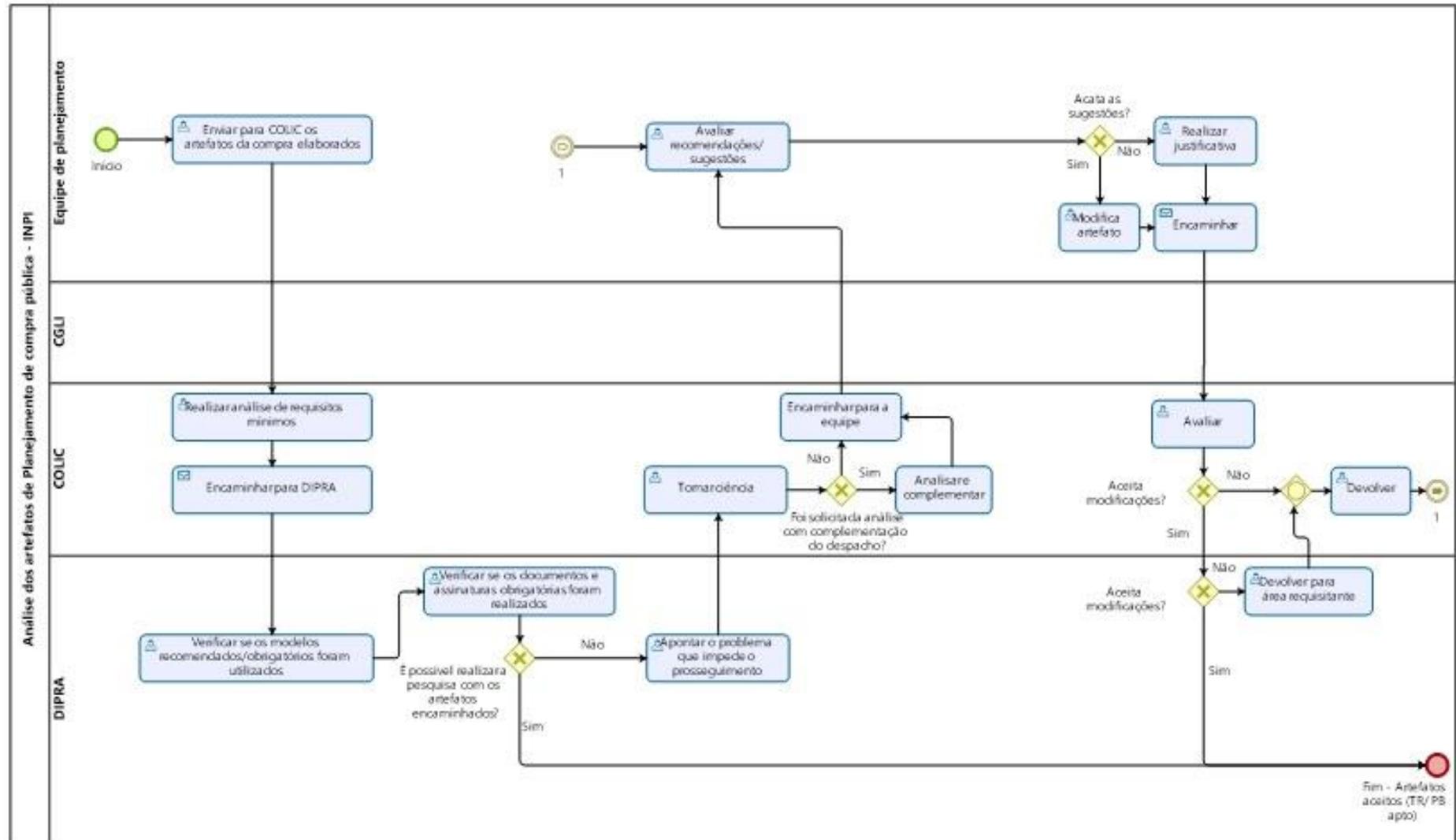
uma consultoria especializada<sup>8</sup> com participação de gestores e servidores da autarquia, representando uma visão por processo, que complementa o desenho tradicional, com objetivo de melhor considerar o foco do cliente (ABPMP, 2013).

O processo de compras públicas do Instituto foi mapeado e a etapa inicial do planejamento de uma compra pública *AS IS* pode ser visualizada através da **Figura 7**, demonstrando o fluxo de como acontece o desenvolvimento da análise do artefato TR ou PB.

---

<sup>8</sup> PALLADIUM, 2021.

Figura 7 - Fluxo AS IS da análise dos artefatos de planejamento de compra pública – INPI.

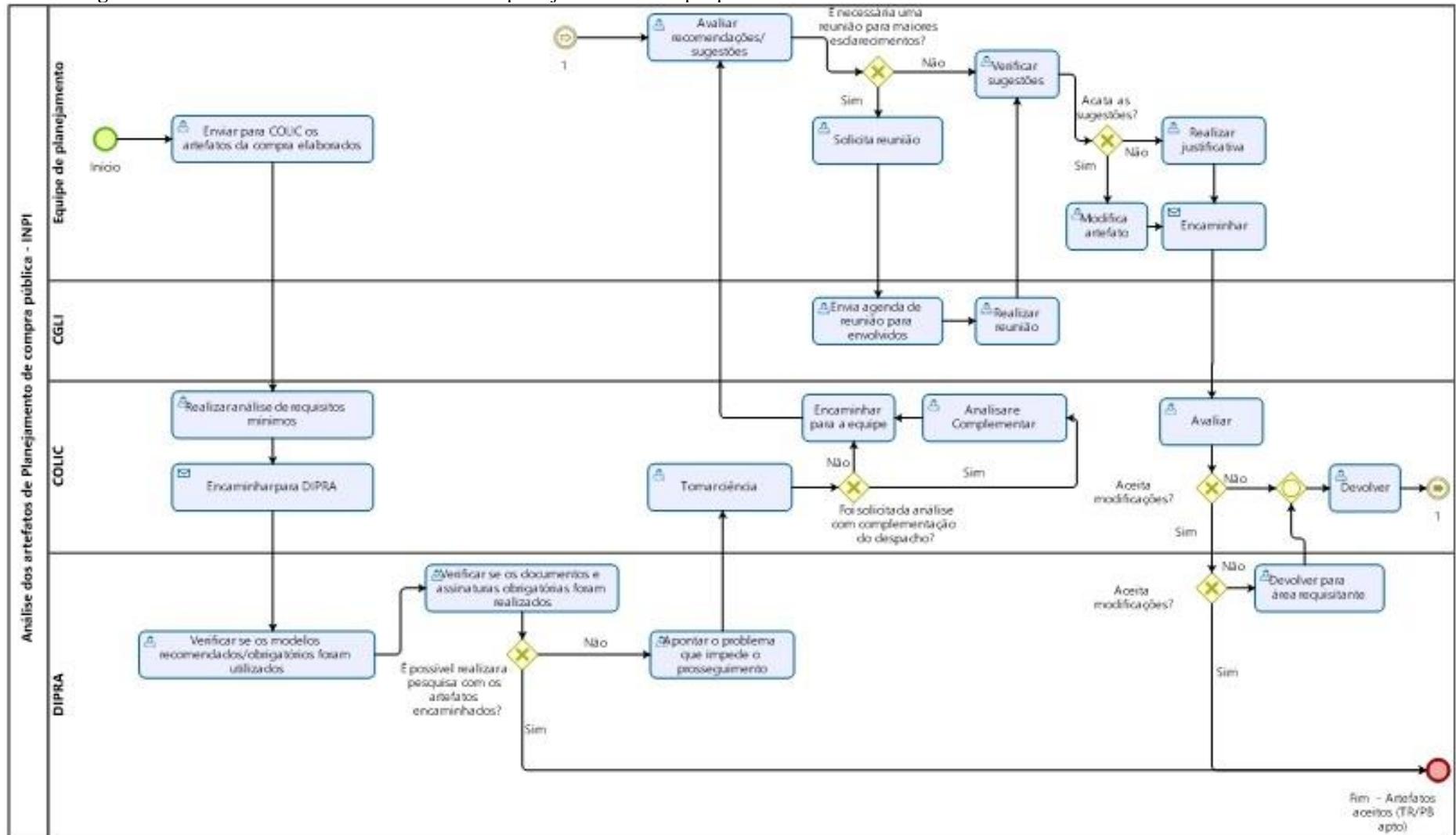


Fonte: Palladium (2021), adaptado pela autora (2022).

O mapeamento *TO BE* foi realizado também pela mesma consultoria, com a participação de gestores e servidores que atuam ou são clientes do processo de compras do Instituto, e a etapa inicial de análise dos artefatos de planejamento pela DIPRA pode ser visualizada na **Figura 8**.

Ao se analisar a figura, é possível notar que não houve muita mudança quanto ao fluxo *AS IS*. No entanto, como participante do processo de compras do INPI, esta autora percebe que existe dificuldade de assimilar as informações e os conhecimentos disseminados por meio das análises feitas pela DIPRA, sendo usual que o mesmo tipo de orientação ocorra em processos diferentes ou, até no mesmo processo.

Figura 8- Fluxo TO BE da análise dos artefatos de planejamento de compra pública - INPI.



Fonte: Palladium (2021), adaptado pela autora (2022).

#### 4.1.2 Pesquisa documental para levantamento de evidências do problema

Para demonstrar a existência de retrabalhos e gargalos na etapa de análise dos artefatos de planejamento de uma compra pública no INPI, que envolve o esforço das equipes de planejamento, dos servidores da área de compras (DIPRA) e, por vezes, da COLIC e da DICAD<sup>9</sup>, realizou-se levantamento da quantidade de despachos de análise que consideraram a instrução apta para prosseguimento na primeira análise, da quantidade de despachos de análise com sugestões identificadas somente na primeira análise feita pela área de compras e da quantidade de despachos de análise com sugestões a partir de mais de uma análise.

Ao se observar os fluxos dispostos na **Figura 7** e na **Figura 8**, compreende-se melhor o que significa cada um dos levantamentos realizados para demonstrar a existência de retrabalhos e gargalos, estes por conta, também, do número reduzido de servidores existentes na DIPRA, anteriormente descritos na **Tabela 1** – Comparativo entre quantitativo de servidores na DIPRA e de servidores atuantes como integrantes administrativos no planejamento das compras públicas do INPI por ano. Quando uma instrução processual de compra é considerada apta para o prosseguimento na primeira análise feita pela DIPRA, isso significa que não foram observados aspectos relevantes que demandam ajustes nos artefatos de planejamento, principalmente quanto a TR e PB, e, por isso, o fluxo segue para as próximas etapas do processo, sem necessidade de reanálise de artefatos pela Divisão.

No caso de a área de compras analisar os artefatos de planejamento de um processo de compra e observar questões mais relevantes, como não observância de modelos obrigatórios da AGU, divergências existentes no conteúdo do artefato principal de planejamento e ausência de informações necessárias, dentre outras, surge como resultado um despacho de análise contendo recomendações e sugestões a serem observadas pela equipe de planejamento para ajustes nos artefatos de planejamento, principalmente no TR ou PB, sendo necessário o retorno do processo para análise do novo artefato principal no âmbito da COLIC.

Existem, ainda, processos em que são realizadas mais de uma análise dos artefatos de planejamento de uma compra pública que resultam em mais de um despacho com sugestões e recomendações a serem verificadas pela equipe de planejamento e, com isso, proporcionando retornos para ajustes pela equipe, conforme indicado nos fluxos **Figura 7** e **Figura 8** até que o TR ou PB esteja apto para prosseguimento das demais etapas do fluxo.

---

<sup>9</sup> Divisão de Contratos Administrativos.

Nesse sentido, para evidenciar o problema, realizou-se levantamento de despachos de análise de instrução de processual do período de 2018 a 2021, através de dois sistemas onde tramitavam e tramitam processos de compras públicas no INPI – SIGINPI<sup>10</sup> e SEI<sup>11</sup>.

No ano de 2018, foram identificados 70 (setenta) despachos de análise de instrução processual de processos que tramitavam nos sistemas indicados anteriormente. Do total de despachos de análise, 46 % dos documentos consideraram a instrução e os artefatos em condições de prosseguimento sem necessidade de ajustes relevantes. Entretanto, 54% dos despachos de análise de instrução processual de 2018 apresentaram sugestões e recomendações de ajustes nos artefatos de planejamento da contratação e 6% correspondiam a novos documentos com sugestões e recomendações em um mesmo processo, sendo, pelo menos, uma segunda avaliação dos artefatos que resulta em adequações (**Tabela 3**).

**Tabela 3** - Análise de instrução processual pela DIPRA - 2018.

Descrição	Quantitativo (%)
Despacho considerando a instrução do processo apta para prosseguimento na primeira análise e que não demandaram ajuste	46%
Despacho com sugestões e recomendações para ajuste na instrução do processo.	54%
Novo despacho com sugestões e recomendações para ajuste no mesmo processo (no mínimo, uma segunda análise).	6%

Total de despachos de análise de instrução processual identificados em 2018 = 70

Fonte: SIGINPI e SEI, elaborado pela autora (2022).

Em 2019, foram identificados 61 (sessenta e um) despachos de análise do artefato final de planejamento e, conforme demonstra a **Tabela 4** a seguir, 79% foram despachos com sugestões e recomendações para ajustes na instrução e 15% já representavam, no mínimo, um segundo documento com sugestões e recomendações em um mesmo processo. Somente 21% foram considerados adequados para prosseguimento sem necessitarem de ajustes relevantes.

**Tabela 4** - Análise de instrução processual pela DIPRA - 2019.

Descrição	Quantitativo (%)
Despacho considerando a instrução do processo apta para prosseguimento na primeira análise e que não demandaram ajuste.	21%
Despacho com sugestões e recomendações para ajuste na instrução do processo	79%
Novo despacho com sugestões e recomendações para ajuste no mesmo processo (no mínimo, uma segunda análise)	15%

Total de despachos de análise de instrução processual identificados em 2019= 61

Fonte: SEI, elaborado pela autora (2022).

<sup>10</sup> Sistema Integrado de Gestão do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

<sup>11</sup> Sistema Eletrônico de Informações.

Em 2020, foram identificados 59 (cinquenta e nove) despachos de análise de instrução processual. Nota-se que 92% dos despachos de análise de instrução apresentaram sugestões e recomendações de ajustes e 37% corresponderam a, no mínimo, um segundo despacho, contemplando aspectos para avaliação e ajustes nos artefatos (**Tabela 5**).

**Tabela 5** - Análise de instrução processual pela DIPRA - 2020.

Descrição	Quantitativo (%)
Despacho considerando a instrução do processo apta para prosseguimento na primeira análise e que não demandaram ajuste.	8%
Despacho com sugestões e recomendações para ajuste na instrução do processo.	92%
Novo despacho com sugestões e recomendações para ajuste no mesmo processo (no mínimo, uma segunda análise).	37%

Total de despachos de análise de instrução processual identificados em 2020=59

Fonte: SEI, elaborado pela autora (2022).

Já em 2021, conforme disposto na **Tabela 6**, do total de 72 despachos, 79% dos despachos de análise de instrução processual realizados levaram a sugestões e recomendações para ajuste nos artefatos e 26% representam, pelo menos, um segundo despacho com sugestões e recomendações em um mesmo processo.

**Tabela 6** - Análise de instrução processual pela DIPRA - 2021.

Descrição	Quantitativo (%)
Despacho considerando a instrução do processo apta para prosseguimento na primeira análise e que não demandaram ajuste.	21%
Despacho com sugestões e recomendações para ajuste na instrução do processo.	79%
Novo despacho com sugestões e recomendações para ajuste no mesmo processo (no mínimo, uma segunda análise).	26%

Total de despachos de análise de instrução processual identificados em 2021 = 72

Fonte: SEI, elaborado pela autora (2022).

Cabe destacar que, usualmente, os processos cujas análises de instrução não resultam em despachos com sugestões e recomendações de ajuste nos artefatos são processos de contratação de capacitação.

De forma consolidada, pode-se verificar o levantamento dos despachos de análise de instrução processual e de artefatos de planejamento dos quatro anos na **Tabela 7**, e nota-se que em nenhum dos anos foi alcançado ao menos de 50% dos processos aptos para prosseguimento sem necessidade de adequações relevantes.

**Tabela 7-** Consolidação das análises de instrução processual - 2018 a 2021.

Descrição	Quantitativo (%)			
	2018	2019	2020	2021
Despacho considerando a instrução do processo apta para prosseguimento na primeira análise e que não demandou ajuste.	46%	21%	8%	21%
Despacho com sugestões e recomendações para ajuste na instrução do processo.	54%	79%	92%	79%
Novo despacho com sugestões e recomendações para ajuste no mesmo processo (no mínimo, uma segunda análise).	6%	15%	37%	26%

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Deve-se considerar, ainda, o levantamento de servidores exposto na **Tabela 1**, que demonstra um quantitativo muito superior de profissionais que atuaram com integrantes administrativos em relação a servidores lotados na DIPRA, em processos gerados no período de 2018 a 2021, evidenciando também a existência de gargalos e, com isso, a necessidade de haver, adequadamente, compartilhamento e criação de conhecimento, para tornar a análise mais célere e sem demandas de ajustes, por meio de maneiras para aprimorar essa atividade, sendo o caminho trilhado neste estudo o levantamento de práticas, técnicas e ferramentas que auxiliam a GC e podem ser adotadas no fluxo estabelecido para melhoria do processo, através da percepção dos participantes do processo. Os resultados e as análises dos dados serão apresentados adiante.

#### 4.2 ANÁLISE E CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS DO *SURVEY*

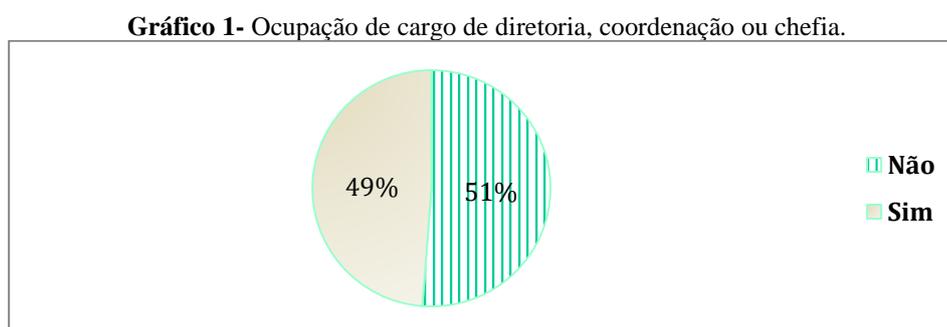
Como informado anteriormente, o questionário foi enviado para 60 servidores atuantes como integrantes administrativos em equipes de planejamento e para membros da COLIC e DIPRA, que atuam como apoio analisando os artefatos na etapa de planejamento de uma compra pública. O instrumento foi respondido por 41 (quarenta e um) profissionais, representando 68% dos servidores do universo estudado.

Quanto ao questionário, é importante explicar que 100% das respostas foram preenchidas, visto que todas as respostas foram consideradas obrigatórias para o término do preenchimento e envio do instrumento. Além disso, o questionário foi iniciado com o Termo de Compromisso, descrito no APÊNDICE A – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO, e só foi possível ter acesso às perguntas e respondê-las após a concordância com as disposições do termo.

### 4.2.1 Caracterização da amostra respondente

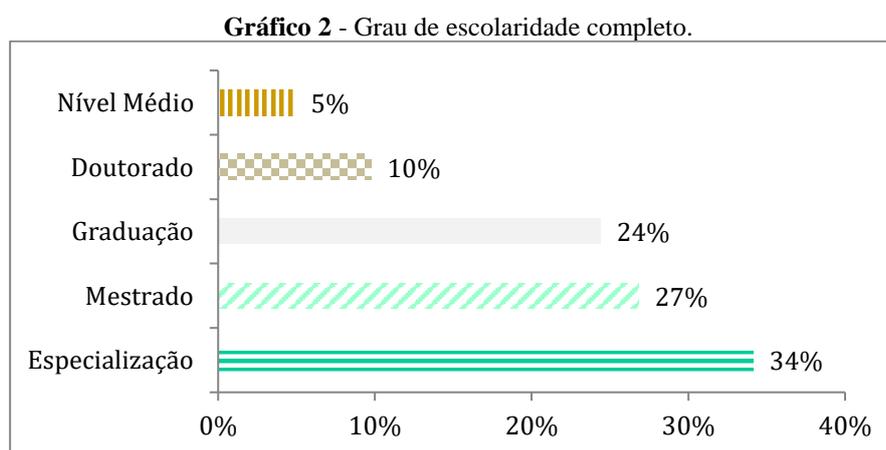
Nesta seção, os dados obtidos no **bloco I** de perguntas do questionário são apresentados, a fim de caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa, como grau de instrução, ocupação de cargo, tempo no INPI e de atuação em planejamento de compras, *etc.*

Nota-se que, dentre os respondentes do questionário, um pouco mais da metade não possui cargo de direção, coordenação ou chefia, representando o percentual de 51 %, o que pode ser verificado no **Gráfico 1**.



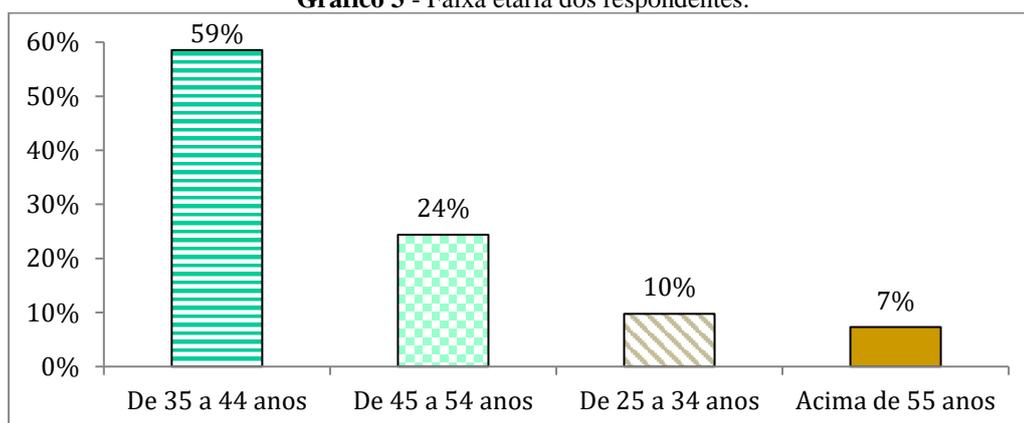
**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa.

Quanto ao grau de escolaridade completo, observa-se no **Gráfico 2** que, dentre os respondentes da pesquisa, há servidores distribuídos em todos os graus de escolaridade previstos nas opções, sendo que o grau de instrução predominante é Especialização (34%).



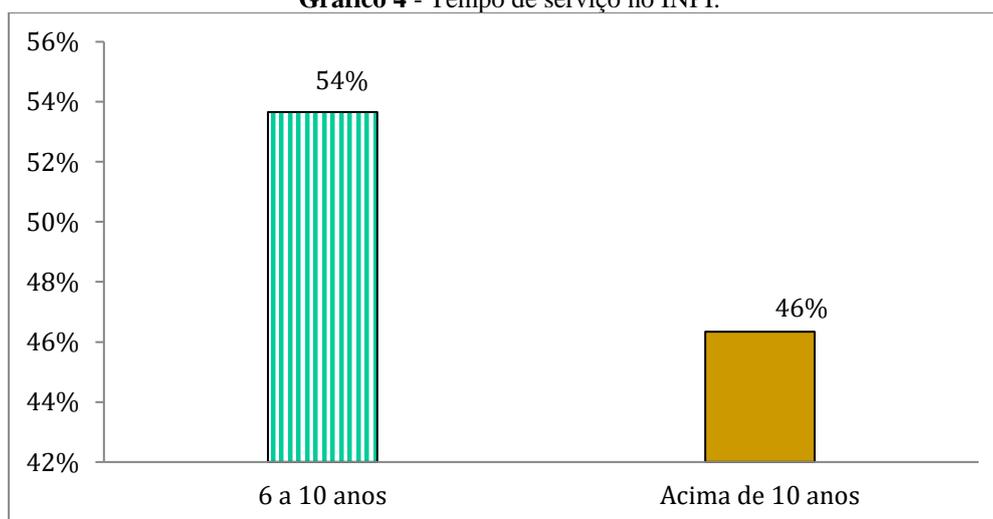
**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa.

Em relação à faixa etária dos respondentes, existem servidores inseridos desde a faixa “de 25 a 34 anos” até a faixa “acima de 55 anos” e há predominância dos respondentes na faixa “de 35 a 44 anos” (59%), conforme demonstra o **Gráfico 3**.

**Gráfico 3 - Faixa etária dos respondentes.**

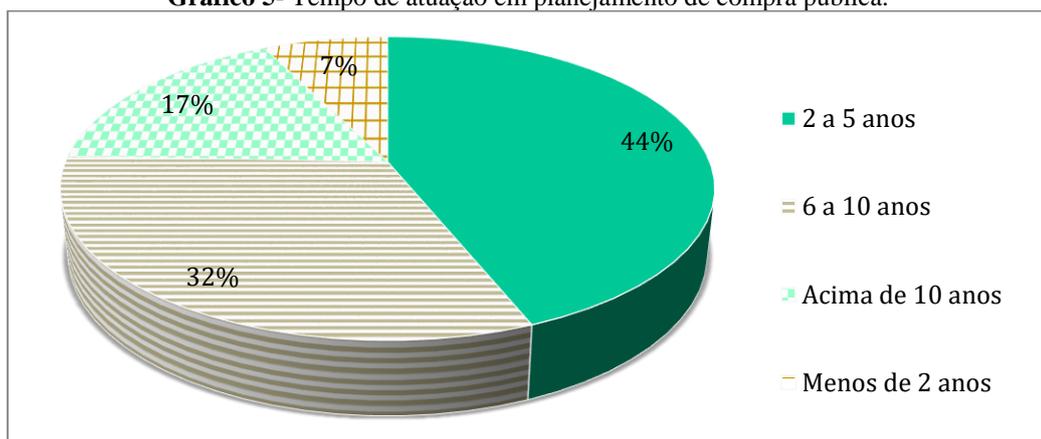
**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa.

No que diz respeito ao tempo de serviço público no INPI, não há, dentre os respondentes, servidor com menos de 6 (seis) anos na autarquia, estando 54% dos profissionais entre 6 e 10 anos no Instituto (**Gráfico 4**).

**Gráfico 4 - Tempo de serviço no INPI.**

**Fonte:** elaborado pela autora (2022) com base nos dados obtidos na pesquisa.

Considerando que esta pesquisa envolve a etapa de planejamento de compra e participantes diretos e indiretos dessa atividade, questionou-se sobre o tempo de atuação nessa atividade. Percebe-se que predomina, dentre os respondentes, o tempo de atuação de 2 a 5 anos em planejamento de compra pública, com representatividade de 44%, disposto no **Gráfico 5**.

**Gráfico 5-** Tempo de atuação em planejamento de compra pública.

**Fonte:** elaborado pela autora (2022) com base nos dados obtidos na pesquisa.

#### 4.2.2 Análise da percepção dos servidores do INPI

Esta seção apresenta a consolidação dos dados obtidos no questionário para os **blocos II, III e IV** de perguntas, os quais trataram sobre a percepção de aspectos observados na rotina de trabalho, elementos facilitadores e obstáculos para ações de GC no INPI, bem como a percepção sobre adoção de práticas e ferramentas de GC no planejamento de compras públicas.

Como anteriormente informado, para auxílio na análise das informações, utilizou-se conceitos e recursos referentes à estatística descritiva, disponíveis nos *softwares* Jamovi, R Core Team e Microsoft Excel, permitindo a apuração de medidas de tendência central (moda, mediana) e de frequência absoluta e relativa, além de estudo de correlação de algumas variáveis qualitativas ordinais, por meio do método de Spearman.

Ao se analisar os dados coletados referentes ao **bloco II**, composto de questões com mensuração pela escala *likert* de concordância em cinco níveis e que teve como objetivo obter a percepção dos servidores sobre a rotina de trabalho, nota-se que, para alguns aspectos, há predominância de discordância com o exposto no questionário e, para outros, há predomínio de concordância. Para fins de análise, considerou-se como nível geral de concordância a soma das respostas que sinalizaram concordância total e parcial e como nível geral de discordância a soma das respostas que sinalizaram discordância total e parcial.

Há, ainda, assertivas onde a neutralidade foi o que se destacou e casos com variação de respostas distribuídas de forma similar nos níveis da escala, conforme demonstrado na **Tabela 8** a seguir.

**Tabela 8-** Consolidação dos dados referentes aos itens do **bloco II**.

<b>Legenda:</b>												
(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo nem discordo (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente												
<b>Com vistas a obter sua percepção sobre aspectos da rotina de trabalho, assinale as assertivas:</b>	<b>Frequência absoluta</b>					<b>Frequência relativa (%)<sup>12</sup></b>					<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>		
6.1 O compartilhamento de ideias e a troca de experiências acontecem naturalmente entre os servidores no INPI.	2	5	20	12	2	5%	12%	49%	29%	5%	3	3
6.2 O acesso às pessoas detentoras de um conhecimento específico independe do nível hierárquico no Instituto.	0	7	11	16	7	0%	17%	27%	39%	17%	4	4
6.3 Há incentivo e apoio ao compartilhamento do conhecimento por parte do gestor do setor, o qual também participa do processo de compartilhamento.	2	4	6	22	7	5%	10%	15%	54%	17%	4	4
6.4 Existe um alto nível de cooperação entre os servidores, não havendo conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações.	1	10	19	8	3	2%	24%	46%	20%	7%	3	3
6.5 Compartilho com outros servidores minhas experiências, ideias e habilidades relacionadas ao trabalho.	0	4	4	15	18	0%	10%	10%	37%	44%	5	4
6.6 Não confio em certos servidores (aspectos éticos).	8	8	7	10	8	20%	20%	17%	24%	20%	4	3
6.7 Não tenho confiança no conhecimento de certos servidores (aspectos técnicos).	5	5	15	8	8	12%	12%	37%	20%	20%	3	3
6.8 Aprender se torna muito desafiador para mim se o processo envolver muitos termos técnicos/ exigências/ ações complexas, sem aviso ou treinamento prévios.	4	6	10	7	14	10%	15%	24%	17%	34%	5	4

<sup>12</sup> Valores arredondados.

6.9 Novos conhecimentos exigem mudanças em minhas crenças, rotinas e autoconceito, sendo um desconfortável afastamento de práticas conhecidas.	9	15	8	7	2	22%	37%	20%	17%	5%	2	2
6.10 Não tenho certeza se meus conhecimentos são úteis ou relevantes para os outros servidores e, por isso, não considero importante compartilhá-los.	19	14	3	4	1	46%	34%	7%	10%	2%	1	2
6.11 Tenho receio de perder poder/importância se eu compartilhar meus conhecimentos, pois estarei enfraquecendo a influência e o poder de barganha que tenho na organização.	38	3	0	0	0	93%	7%	0%	0%	0%	1	1
6.12 Acredito que, se outros servidores souberem o que sei, corro o risco de perder meus benefícios para algum deles, além de provavelmente não ser recompensado nem reconhecido pelo meu comprometimento e dedicação e ainda irei gerar mais trabalho para mim.	36	3	1	1	0	88%	7%	2%	2%	0%	1	1
6.13 Participo de palestras, cursos ou treinamentos (presenciais ou virtuais) oferecidos ou apoiados pela organização para ampliar ou reformular minhas habilidades, conhecimentos, comportamentos, ideias e perspectivas relacionadas às minhas atividades.	2	2	11	8	18	5%	5%	27%	20%	44%	5	4
6.14 Costumo compartilhar o conhecimento que possuo e que adquiero em capacitação com outros servidores através de registros em documentos físicos ou virtuais.	9	6	9	8	9	22%	15%	22%	20%	22%	1	3
6.15 Acesso informações e documentos disponibilizados pela organização para desenvolvimento das atividades.	0	4	9	16	12	0%	10%	22%	39%	29%	4	4
6.16 O compartilhamento de informações e conhecimento gera como contrapartida a reciprocidade em momento oportuno.	0	2	6	14	19	0%	5%	15%	34%	46%	5	4

Total de respondentes = 41

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Com base nas respostas demonstradas na tabela, percebe-se que 100% dos servidores discordam total ou parcialmente de possuir receio de perder poder e importância por compartilhar conhecimento (questão 6.11). Apesar de a literatura indicar que é possível que haja um sentimento de que conhecimento seja poder e autoridade para o seu detentor, havendo resistência em transferi-lo por conta disso, e a transferência de conhecimento seja considerada uma ameaça e represente perda de importância e poder ao profissional que compartilhá-lo, deixando-o em uma posição frágil após a sua disseminação, até com possibilidade de ser cortado da equipe (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; HORTA, 2017; PAULA, 2019; PEPULIM, 2016; ROSÁRIO, 2013), essa situação não foi constatada como uma possível barreira ao compartilhamento de conhecimento nas atividades da rotina de trabalho dos respondentes desta pesquisa.

Infere-se que não há esse obstáculo possível de dimensão individual, - conforme categorização de Horta (2017) e barreiras identificadas no setor público, apresentadas por Rebelo *et al.* (2012, *apud* Pepulim, 2016) - por se tratar de serviço público, onde o servidor possui estabilidade no emprego, não tendo, assim, insegurança quanto a se tornar substituível ou medo de perder o trabalho.

Obteve-se um resultado bem próximo ao exposto anteriormente na assertiva 6.12, com 95% dos respondentes discordando, total ou parcialmente, sobre existir risco de perda de benefícios, ausência de recompensa e de reconhecimento, além de aumento de trabalho quando compartilham o que sabem. Alguns obstáculos factíveis à GC, destacados por Bezerra, Lima, Maciel e Silva (2018), Horta (2017) e Pepulim (2016), consistem na ausência de reconhecimento por compartilhamento da informação e do conhecimento, associação de recompensas ao ato de compartilhar e perda de benefícios ao compartilhar o que sabem com outros profissionais, que podem passar a serem os “beneficiados” e receio de aumentar a carga de trabalho ao praticar o compartilhamento de conhecimento, mas não foram percebidos rotina de trabalho pelos respondentes.

Outro aspecto que a maioria dos respondentes discordou (mais de 45% das respostas discordaram totalmente e 34%, parcialmente) foi sobre o próprio conhecimento não ser relevante e útil para outras pessoas e, por isso, não compartilhado (assertiva 6.10). Na literatura, a incerteza ou a não compreensão sobre o valor e a importância do conhecimento possuído, principalmente pelos profissionais mais inexperientes que não conseguem avaliar a relevância e utilidade de seus conhecimentos para os outros profissionais (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; HORTA, 2017; PAULA, 2019; PEPULIM, 2016) é considerada

uma barreira possível, categorizada como individual (HORTA, 2017). No entanto, tal possível obstáculo não foi apontado nesta pesquisa, sendo uma explicação plausível para isso o fato de 93% dos respondentes terem experiência e atuarem há pelo mais de 2 (dois) anos no planejamento de compras públicas, e, com isso, possuírem compreensão sobre a relevância e utilidade de seus conhecimentos no assunto.

Os respondentes também discordaram, em sua maioria (22% e 37% discordaram total e parcialmente, respectivamente), que novos conhecimentos exigem necessariamente mudanças de crenças, rotinas e autoconceito, afastando de práticas conhecidas (assertiva 6.9). Diante disso, em que pese a autoimagem possa ser ameaçada por novo conhecimento, visto que demanda das pessoas mudanças em si mesmas, afastando-as de hábitos já conhecidos e levando-as à resistência a esse tipo de novidade (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), isso não foi constatado como um possível fator dificultador na rotina de trabalho do INPI pela maioria dos respondentes.

Quanto às questões que apresentaram maior nível de concordância, destaca-se, na rotina de trabalho do INPI, a reciprocidade como um fator facilitador ao compartilhamento de informações e conhecimento, alinhando-se ao disposto por Lima (2021) e Maronato (2018). Do total de respondentes da questão 6.16, 80% concordaram, sendo 46% totalmente e 34% parcialmente, de que a reciprocidade oportuna é contrapartida ao compartilhamento de conhecimento. Conforme Maronato (2018, p. 106), a reciprocidade é “essencial para formação de qualquer rede de trabalho funcional” e atua como facilitadora, evidenciando sentimento de endividamento e equidade entre os profissionais e gerando a percepção de recompensa por mesma atitude futuramente quando existe o esforço de compartilhamento de conhecimento.

Nessa mesma linha, mais de 80% dos respondentes também concordaram com a assertiva 6.5, destacando que realizam compartilhamento de experiências, ideias e habilidades relacionadas ao trabalho (44% concordaram totalmente e 37% parcialmente), havendo, portanto, uma cultura de partilha e colaboração entre os participantes da pesquisa, sendo um importante aspecto a ser mantido, solidificado e ampliado para a cultura organizacional, a fim de que o conhecimento seja um diferencial no resultado da organização (PEPULIM, 2016).

Identifica-se uma associação de significância moderada, conforme classificação trazida por Schober, Boer e Schwarte (2018), entre as assertivas que abordam a reciprocidade e a realização de compartilhamento de experiências, ideias e habilidades na rotina de trabalho (questões 6.16 e 6.5), conforme matriz de correlação de *Spearman* (**Tabela 9**), demonstrando que à medida que os servidores compartilham seus conhecimentos, entendem que há a geração

de reciprocidade como retorno em momento posterior.

**Tabela 9-** Matriz de Correlação de *Spearman* entre assertivas 6.16 e 6.5.

		6.16 O compartilhamento de informações e conhecimento gera como contrapartida a reciprocidade em momento oportuno.	6.5 Compartilho com outros servidores minhas experiências, ideias e habilidades relacionadas ao trabalho.
6.16 O compartilhamento de informações e conhecimento gera como contrapartida a reciprocidade em momento oportuno.	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
	N	—	
6.5 Compartilho com outros servidores minhas experiências, ideias e habilidades relacionadas ao trabalho.	Spearman's rho	0.666 ***	—
	p-value	< .001	—
	N	41	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Na questão 6.3, nota-se outro aspecto com mais de 70% de concordância, que é sobre haver participação do gestor do setor no processo de compartilhamento do conhecimento, assim como incentivo e apoio a esse compartilhamento por parte dele. Com base nas respostas da pesquisa, percebe-se que 17% concordaram totalmente, enquanto 54% concordaram parcialmente com a existência de participação e apoio dos gestores imediatos ao compartilhamento de conhecimento. A fim de confirmar se essa visão está sem vieses, já que quase metade dos respondentes ocupa cargo de chefia, constata-se que o entendimento predomina também dentre os respondentes não ocupantes de cargo de chefia (**Tabela 10**).

**Tabela 10-** Distribuição das respostas da assertiva 6.3 em relação à ocupação de cargo.

6.3 Há incentivo e apoio ao compartilhamento do conhecimento por parte do gestor do setor, o qual também participa do processo de compartilhamento.					
Ocupação de cargo	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Não	0	2	4	13	2
Sim	2	2	2	9	5

Total de respondentes = 41.

**Fonte:** elaboração própria (2022).

Na literatura, aspectos referentes à alta administração e à gestão são considerados como possíveis fatores inibidores à GC, de dimensão organizacional (HORTA, 2017). A falta de participação e apoio, a ausência de pouca ou nenhuma clareza quanto ao apoio de gestores na implementação da GC, bem como a ausência de suporte e envolvimento ativo e contínuo dos gestores no processo de compartilhamento do conhecimento são obstáculos às ações de GC (BATISTA, 2012; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; HORTA, 2017; LIMA, 2021; MARONATO, 2018; PAULA, 2019; PEPULIM, 2016). Percebe-se, pelo resultado da pesquisa, que os gestores dos setores (gestores imediatos dos participantes), em regra, apoiam e se envolvem ativamente no processo de compartilhamento de conhecimento.

Os participantes da pesquisa, em sua maioria (39% concordam parcialmente e 29%, totalmente), assentiram com a questão 6.15 e indicaram acessar informações e documentos disponibilizados pela organização para desenvolvimento das atividades, demonstrando, assim, que existe uma estrutura que permite a disponibilização de informações pelo Instituto para o desenvolvimento das atividades na rotina de trabalho.

A assertiva 6.13 abordou a participação dos respondentes em capacitação e treinamento oferecidos ou apoiados pela organização, com a finalidade de ampliação e reformulação de conhecimentos relacionados às atividades que exercem. Nesta questão, apesar de 27% dos participantes terem adotado uma posição de neutralidade, 64% concordaram, total ou parcialmente, que participam de cursos e palestras para aprimoramento de seus conhecimentos. Diante disso, não se identifica ausência de treinamento ofertado pelo Instituto, barreira à GC de dimensão organizacional presente na literatura (HORTA, 2017; PEPULIM, 2016).

A questão 6.2 abarcou um obstáculo de dimensão organizacional (HORTA, 2017; PEPULIM, 2016) e buscou verificar se existe influência ou não do nível hierárquico para acesso a fontes detentora de um conhecimento específico. A literatura expõe que organizações com estrutura hierárquica rígida dificultam e inibem a comunicação e a cooperação e, conseqüentemente, muitas práticas de compartilhamento de conhecimento (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; HORTA, 2017; PEPULIM, 2016). No entanto, apesar de o Instituto possuir uma estrutura hierárquica funcional, com certa rigidez e burocracia, 56% dos respondentes concordaram, total ou parcialmente, que o acesso a pessoas detentoras de um conhecimento específico não depende do nível hierárquico na organização e, por isso, não é possível afirmar que a estrutura hierárquica do Instituto consiste em um possível elemento inibidor à GC e ao compartilhamento de conhecimento na organização.

Um pouco mais da metade dos respondentes (51%) assentiu total ou parcialmente que o aprendizado é desafiador quando envolve muitos termos técnicos, ações complexas e exigências, especialmente quando não há treinamento prévio (questão 6.8). Na literatura, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 121) apresentam a acomodação limitada como uma possível barreira individual, isto é, quando a acomodação de novos conhecimentos além do que as pessoas dominam se torna desafiadora demais, sendo um possível obstáculo identificado.

Nessa linha, a assimilação do conhecimento pelo receptor tem relação com ter motivação e aceitação de novos conhecimentos, além de conhecimento e habilidades prévios e a ausência de motivação pode ocasionar em atitudes que dificultam a implementação e o compartilhamento de conhecimento, como procrastinação, rejeição e passividade (ROSÁRIO, 2013). A autora explica que a disseminação e o compartilhamento do conhecimento só acontecem quando o receptor assimila e compreende a informação e o conhecimento, ou seja, quando há aprendizado e internalização do conhecimento.

Pelo resultado obtido, um elemento inibidor a ser minimizado e, se possível, transformado em fator facilitador é a confiança. No questionário, duas assertivas tratavam explicitamente de confiança, uma sobre confiança relacionada à ética profissional de certos servidores e outra sobre confiança referente ao conhecimento técnico de algumas pessoas (questões 6.6 e 6.7).

A assertiva que abordou a confiança nos aspectos éticos de alguns servidores tendeu para concordância com 44% dos respondentes, os quais assinalaram que concordam, totalmente ou parcialmente, que há falta de confiança em certos profissionais por conta de aspectos éticos. Em relação à ausência de confiança no conhecimento técnico de certos servidores, 40% dos respondentes concordaram com essa afirmativa, além de 37% que apresentaram neutralidade, demonstrando que o fator confiança pode ser destacado como uma barreira individual, de acordo com a categorização de Horta (2017), provável à GC e ao compartilhamento de conhecimento no INPI.

Sem confiança mútua, há ceticismo das pessoas sobre as intenções e o comportamento dos outros, o que acarreta à manutenção do conhecimento para si (HORTA, 2017). De acordo com a literatura, a ausência de confiança pode se dar por potencial abuso ou crédito injusto; falta de credibilidade e risco quanto à informação e ao conhecimento devido à fonte (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; HORTA, 2017; PEPULIM, 2016). Segundo Fernandes, Mendieta, Silva e Leite (2015, p. 226), “a confiança é um fator essencial para a

disseminação do conhecimento, deve ser estabelecida por meio de exemplos positivos e eventos que possam abalar essa relação devem ser considerados”.

Nessa linha, um ponto que merece atenção é a maneira que o erro é tratado no âmbito organizacional. É importante o papel da organização e da cultura organizacional para que haja adequada absorção e tratamento de eventuais erros, transformando-os em insumos para o aprendizado organizacional e demonstrando certa tolerância ao erro, sem tratá-los como falhas (FERNANDES; MENDIETA; SILVA; LEITE, 2015). Outro aspecto a ser considerado é a diferença nos níveis de experiência profissional, que pode ser um obstáculo às ações de GC (HORTA, 2017) e ter relação com a existência ou não de confiança no conhecimento de alguns servidores.

Para a promoção de confiança, elemento fundamental para disseminação do conhecimento e para decisão acerca da participação no processo de compartilhamento de conhecimento (FERNANDES; MENDIETA; SILVA; LEITE, 2015; MARONATO, 2018), pressupõe-se a necessidade de constante interação e relacionamento social, o que auxilia na formação de ambientes colaborativos, além de a confiança ser promovida pela existência de regras de trabalho em grupo, ambientes menos formais, demonstração de confiança por parte das lideranças e dos gestores e comunicação (MARONATO, 2018).

Com referência ao predomínio de respostas neutras nas assertivas 6.1 e 6.4, as quais questionam sobre a existência de alto nível cooperação, sem conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações, e sobre a ocorrência natural de compartilhamento de ideias e experiências entre os servidores na rotina de trabalho do Instituto, em ambas as questões, mais de 45% dos respondentes apresentaram uma resposta de neutralidade, sendo um aspecto a ser levado em consideração para reflexão pela organização. Nesse sentido, apesar de mais de 80% dos respondentes concordarem que realizam compartilhamento de experiências, ideias e habilidades relacionadas ao trabalho, os participantes da pesquisa não chegaram à conclusão de que alta cooperação e compartilhamento natural de ideias e experiências entre os servidores são características existentes na rotina de trabalho do Instituto.

Bukowitz e Williams (2002) ressaltam que em organizações grandes, pode ser difícil para os profissionais enxergarem o benefício do compartilhamento de conhecimento para eles e para a organização e destacam que uma abordagem mais adequada é compartilhar o conhecimento a partir de grupos menores no interior da organização, pois tende a apresentar resultados mais visíveis do que a adoção de uma abordagem de compartilhamento universal.

Percebe-se, por meio de matriz de correlação de *Spearman* entre as questões 6.4 e 6.6 e 6.4 e 6.7, que existe uma correlação de significância moderada e uma relação negativa entre as variáveis, sendo inversamente proporcionais. Dessa forma, à medida que aumenta a desconfiança ou ausência de confiança em certos servidores e no conhecimento de certos profissionais (aspectos éticos e técnicos), diminui a compreensão de que há alta cooperação, sem conflitos e competições dificultadores de diálogo e interações (**Tabela 11** e **Tabela 12**).

**Tabela 11** - Matriz de correlação de *Spearman* - assertivas 6.4 e 6.6.

		<b>6.4 Existe um alto nível de cooperação entre os servidores, não havendo conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações.</b>	<b>6.6 Não confio em certos servidores (aspectos éticos).</b>
6.4 Existe um alto nível de cooperação entre os servidores, não havendo conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações.	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
	N	—	
6.6 Não confio em certos servidores (aspectos éticos).	Spearman's rho	-0.478 **	—
	p-value	0.002	—
	N	41	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Fonte: elaborado pela autora (2022).

**Tabela 12**- Matriz de correlação de *Spearman* - assertiva 6.4 e 6.7.

		<b>6.4 Existe um alto nível de cooperação entre os servidores, não havendo conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações.</b>	<b>6.7 Não tenho confiança no conhecimento de certos servidores (aspectos técnicos).</b>
6.4 Existe um alto nível de cooperação entre os servidores, não havendo conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações.	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
	N	—	
6.7 Não tenho confiança no conhecimento de certos servidores (aspectos técnicos).	Spearman's rho	-0.412 **	—
	p-value	0.007	—
	N	41	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Dessa forma, considerando a predominância de respostas neutras para a existência de alta cooperação e de compartilhamento natural de conhecimento entre servidores do Instituto, além da influência do elemento confiança (possível obstáculo identificado e que possui associação de nível moderado com a assertiva que trata de cooperação, conforme exposto anteriormente), podem existir outras barreiras individuais como medo de exploração; falta de motivação; ausência de comunicação adequada (pobre comunicação escrita e verbal), de relação interpessoal e de redes sociais; falta ou pouca consciência quanto aos benefícios do compartilhamento do conhecimento; receio de que reconhecimento e recompensa possam ir para outro profissional caso o conhecimento seja compartilhado; inexistência de cultura compartilhamento; individualismo e acúmulo de conhecimento para alcance de interesse próprio (promoção, *status* e poder, por exemplo), sem cultura de equipe e de compartilhamento de conhecimento (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; HORTA, 2017; MARTINS, 2021; PEPULIM, 2016), sendo aspectos a serem verificados, minimizados e, na medida do possível, extintos de uma cultura organizacional, para que o conhecimento seja um diferencial no resultado da organização (PEPULIM, 2016).

A colaboração mútua com trocas de informações e conhecimento auxilia a organização no alcance de melhoria da eficiência (MARONATO, 2018). Além disso, a existência de cooperação é importante para que as etapas de socialização e combinação do modelo SECI, de Takeuchi e Nonaka (2008), tenham êxito, pois é um dos fatores que minimiza barreiras prejudiciais ao processo de conversão de conhecimento.

Como a existência de alta cooperação e de compartilhamento natural de conhecimento foram pontos com predominância de neutralidade, infere-se que são aspectos relevantes para aprimoramento na organização, a fim de viabilizar a GC e o compartilhamento adequado de conhecimento.

Para a questão 6.14, não foi possível chegar a uma conclusão adequada e precisa sobre o nível de concordância ou discordância ou até mesmo neutralidade, já que há grande variação nas respostas e com quantitativos próximos. Considerando que os respondentes da pesquisa, em sua maioria, compartilham suas ideias, experiências e habilidades relacionadas ao trabalho (questão 6.5) e que existe uma correlação positiva de significância moderada entre as assertivas 6.5 e 6.14 (**Tabela 13**), acredita-se que a ausência de resposta conclusiva quanto à assertiva 6.14 (“costumo compartilhar o conhecimento que possuo e que adquiero em capacitação com outros servidores através de registros em documentos físicos ou virtuais”)

esteja relacionada à falta de registro do conhecimento em documentos físicos ou virtuais, aspecto diretamente relacionado à etapa de externalização do conhecimento.

**Tabela 13-** Matriz de *Spearman* entre assertivas 6.5 e 6.14.

		<b>6.5 Compartilho com outros servidores minhas experiências, ideias e habilidades relacionadas ao trabalho.</b>	<b>6.14 Costumo compartilhar o conhecimento que possuo e que adquiro em capacitação com outros servidores através de registros em documentos físicos ou virtuais</b>
6.5 Compartilho com outros servidores minhas experiências, ideias e habilidades relacionadas ao trabalho.	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
	N	—	
6.14 Costumo compartilhar o conhecimento que possuo e que adquiro em capacitação com outros servidores através de registros em documentos físicos ou virtuais	Spearman's rho	0.499 ***	—
	p-value	< .001	—
	N	41	—

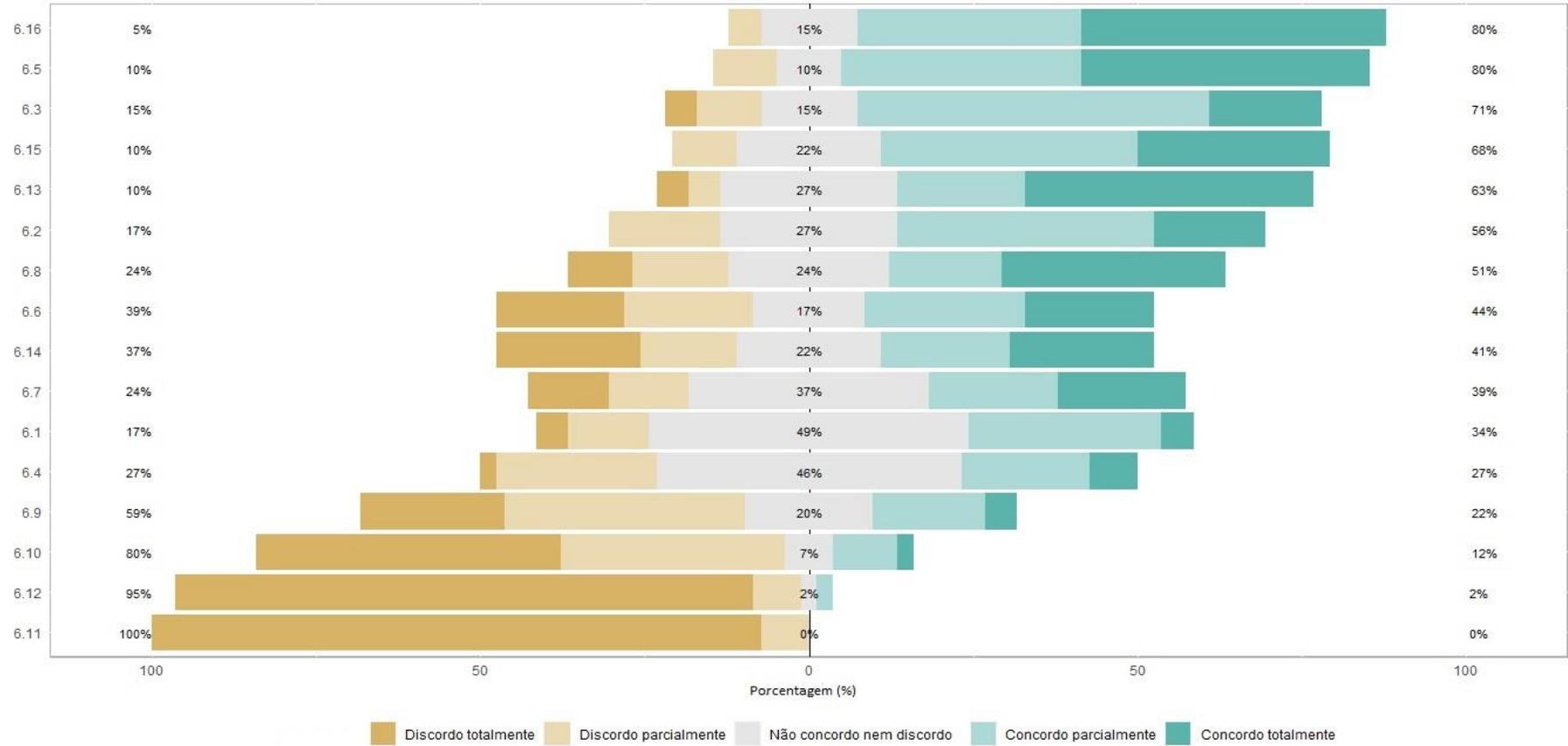
Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

De acordo com Horta (2017), a pobre comunicação verbal e escrita atua como uma barreira individual às ações de GC, sendo crucial tornar o conhecimento acessível para que ele tenha valor (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Aparentemente, pode existir uma dificuldade na externalização de conhecimentos pelos servidores.

A distribuição das respostas em cada questão, do **bloco II** - aspectos relacionados à rotina de trabalho - pode ser visualizada no **Gráfico 6** adiante.

**Gráfico 6 - Distribuição na escala *likert* de concordância - bloco II.**



**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa.

Com vistas a complementar as informações obtidas no **bloco II**, o **bloco III** foi composto de questões com mensuração pela escala *likert* de concordância em cinco níveis e que teve como objetivo obter a percepção dos servidores sobre eventuais elementos facilitadores e obstáculos à adoção de ações que auxiliam a GC no INPI.

De forma similar a análise do bloco anterior, percebe-se que, para alguns aspectos, há predominância de discordância e, para outros, de concordância com o exposto no questionário, além de assertivas com destacada presença de neutralidade, conforme demonstrado na **Tabela 14** adiante.

**Tabela 14 - Consolidação dos dados referentes aos itens do bloco III.**

<b>Legenda:</b>												
(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo nem discordo (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente												
Com vistas a identificar elementos facilitadores e obstáculos à adoção de ações que auxiliam a gestão do conhecimento no INPI, assinale as assertivas considerando a escala de nível de concordância:	Frequência absoluta					Frequência relativa (%) <sup>13</sup>					Moda	Mediana
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
7.1 As lideranças da organização nos diversos níveis estão comprometidas e interessadas na aplicação de ações de gestão do conhecimento na organização.	6	15	10	7	3	15%	37%	24%	17%	7%	2	2
7.2 As ferramentas tecnológicas (portais, videoconferências, mídias sociais, salas de <i>chat</i> , <i>intranet</i> , <i>e-mail</i> , etc.) auxiliam adequadamente no compartilhamento do conhecimento para desenvolvimento do trabalho.	3	5	11	13	9	7%	12%	27%	32%	22%	4	4
7.3 A falta de tempo dos servidores para a dedicação às atividades de gestão do conhecimento é uma barreira relevante observada.	2	3	2	14	20	5%	7%	5%	34%	49%	5	4
7.4 A instituição proporciona um ambiente favorável à aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento de conhecimento, oferecendo ambientes virtuais e presenciais que favorecem o diálogo e a comunicação entre os diversos setores.	4	14	11	9	3	10%	34%	27%	22%	7%	2	3
7.5. A instituição possui sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos organizacionais.	15	12	11	3	0	37%	29%	27%	7%	0%	1	2
7.6 A utilização de recompensas, na forma de reconhecimento, pode facilitar o engajamento dos funcionários nas diversas práticas de gestão do conhecimento da instituição.	2	4	3	14	18	5%	10%	7%	34%	44%	5	4
7.7 A instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados às atividades dos servidores e estimula o compartilhamento do novo conhecimento adquirido entre eles.	3	6	15	13	4	7%	15%	37%	32%	10%	3	3

<sup>13</sup> Valores arredondados.

7.8 A resistência a mudanças aliada a outras características da cultura organizacional são fatores complicadores para a aplicação de ações de gestão do conhecimento na organização.	0	0	7	15	19	0%	0%	17%	37%	46%	5	4
7.9 O fato de os processos do instituto estarem, em regra, mapeados e com procedimentos estabelecidos facilita a adoção de práticas e ferramentas que auxiliam a GC.	3	2	17	6	13	7%	5%	42%	15%	32%	3	3

**Total de respondentes = 41**

**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa.

Em relação à percepção dos servidores sobre eventuais elementos facilitadores e obstáculos à adoção de ações que auxiliam a GC no INPI, a resistência à mudança e a cultura organizacional da organização – aspectos trazidos na assertiva 7.8 - foram indicadas pela maioria dos respondentes (mais de 80% dos respondentes, pois 46% concordaram totalmente e 37%, parcialmente) como fatores complicadores para o desenvolvimento de ações de GC, sendo obstáculos de dimensão organizacional (HORTA, 2017) indicados por diversos autores como Bezerra, Lima, Maciel e Silva (2018), Lima (2021) e Paula (2019).

A ausência de motivação, por exemplo, pode ocasionar atitudes que dificultam a implementação e o compartilhamento de conhecimento, como procrastinação, rejeição e passividade (ROSÁRIO, 2013), pois “a natureza humana contribui com variadas motivações, ambições e sentimentos que originam barreiras focadas nos receios, medos e falta de confiança” (HORTA, 2017, p. 69). De acordo com Batista (2012), quando as pessoas não sabem, não querem ou não acreditam e resistem à implementação da GC, é preciso informá-las sobre a proposta e convencê-las, além de ser necessário promover a confiança entre as pessoas, sendo uma maneira efetiva de realizar isso através da comunicação.

Além disso, a incompreensão organizacional quanto ao potencial oriundo de experiência e conhecimentos tácitos, somada a não consideração de necessidades e aspectos individuais levam a sensação de frustração e desmotivação de profissionais, o que acarreta em barreira natural à transferência de conhecimento (HORTA, 2017).

Por isso, o auxílio do setor de gestão de pessoas para lidar com aspectos motivacionais na organização consiste em uma das formas para minimizar barreiras individuais, sendo que muitas iniciativas de supressão ou redução de obstáculos à GC possuem como características de destaque boa comunicação, além de desenvolvimento de uma cultura de apoio, que trabalha com incentivo à constante interação social e com o encorajamento de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (HORTA, 2017; PAULA, 2019).

Alguns desafios se concentram nas barreiras culturais e na dificuldade da mudança de comportamento, sendo necessário que aconteça uma vultosa mudança cultural para alterar atitudes e comportamentos dos profissionais, visando o compartilhamento de conhecimentos e percepções de maneira voluntária e consistente (HORTA, 2017). A cultura organizacional define os parâmetros de sucesso da GC, sendo importante a preparação dos profissionais para o processo de mudança (BATISTA, 2012).

Para que haja superação de barreiras culturais, faz-se necessário considerar alguns aspectos: ligação clara entre objetivos, problemas e resultados com o compartilhamento de

conhecimento; adaptação da GC e de suas iniciativas à própria organização, refletindo como a mudança efetiva ocorre em seu contexto; alinhamento do compartilhamento com valores centrais da organização, sendo consistente com as expectativas da gestão e dos profissionais; aprimoramento do *networking* existente para construção de uma cultura que compartilha conhecimento; busca de apoio das pessoas que já praticam o compartilhamento; e participação e suporte da alta gestão e da liderança para a implementação de iniciativas de GC (HORTA, 2017).

Maronato (2018, p. 104) explica que uma cultura organizacional é de compartilhamento de conhecimento quando esse comportamento passa a ser de toda a organização e expõe que

a cultura organizacional age como facilitadora do compartilhamento do conhecimento ao adotar sistemas de trabalho que encorajam a participação de seus membros nesse processo, bem como ao tolerar o erro e a exposição de ideias de forma livre pela organização, ao permitir o livre acesso de seus membros uns aos outros, independentemente do setor em que estejam ou a hierarquia, ao incentivar a constante busca por conhecimento através da capacitação e treinamento, além de encorajar o registro explícito desse conhecimento em materiais que possam ser compartilhados com os demais membros da organização.

A literatura também cita que são possíveis obstáculos de dimensão individual e/ou organizacional às ações de GC a falta de tempo suficiente para as atividades de GC, a ausência de recursos disponíveis, como dinheiro, tecnologia, habilidades e tempo, e a percepção de a GC ser considerada como algo não integrado ao ambiente de trabalho diário e extra (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; HORTA, 2017; PEPULIM, 2016). No caso em estudo, a falta de tempo dos servidores para a dedicação às atividades de gestão do conhecimento também foi uma barreira relevante identificada por mais de 80% dos participantes da pesquisa (49% concordaram totalmente e 34% concordaram parcialmente sobre a ausência de tempo ser um obstáculo), conforme respostas da questão 7.3 do questionário.

A existência de tempo adequado é fundamental para a implementação da GC, sendo o recurso mais desejado e escasso, sem substituto existente e essencial para a genuína geração de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Um ponto de destaque pontuado como elemento facilitador as ações de GC pelos respondentes foi o uso de recompensas, na forma de reconhecimento (questão 7.6 obteve concordância total de 44% e parcial de 34% dos participantes), alinhando-se ao exposto na literatura, de que a existência de mecanismos de recompensas ajuda na formação de uma

cultura que compreende a importância do processo de compartilhamento de conhecimento, consistindo em uma maneira de tornar visível a importância da implementação da GC (HORTA, 2017; MARONATO, 2018).

No caso da Administração pública brasileira, em virtude da inviabilidade de recompensas financeiras, é possível a adoção de práticas de recompensas não financeiras, como o reconhecimento, e alguns exemplos de formas de reconhecimento estão expostos no **Quadro 11**, sendo pertinente explicar que “existem várias formas de reconhecer e recompensar os resultados obtidos pelo compartilhamento do conhecimento, cabendo a cada instituição identificar o tipo mais adequado a seus princípios” (MARONATO, 2018, p. 105).

**Quadro 11** - Exemplos de mecanismos práticos de reconhecimento.

<i>Feedback</i> positivo
Delegar autoridade
Reconhecer habilidades/conhecimento/experiência/competência do indivíduo
Comemorar conquistas alcançadas pelo compartilhamento do conhecimento
Promover a participação em conferências e treinamentos (apesar de poder envolver um tipo de despesa, o recurso não vai diretamente para o indivíduo)

**Fonte:** Maronato (2018).

De acordo com a literatura, a ausência ou a insuficiência de incentivos e de sistemas de motivação e recompensas são possíveis obstáculos de dimensão organizacional (HORTA, 2017; PEPULIM, 2016), sendo importante adotar estratégias para minimizá-los e transformá-los em facilitadores.

Algumas possíveis barreiras de dimensão tecnológica estão relacionadas à indisponibilidade de tecnologia capaz de auxiliar no compartilhamento de conhecimento, além de por vezes não ser eficiente e eficaz em suportar os requisitos das pessoas, resistência para uso de sistemas e ausência ou pouca familiaridade e treinamento na utilização de sistemas e ferramentas disponíveis para o compartilhamento de conhecimento (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; PEPULIM, 2016). No entanto, 54% concordaram total ou parcialmente que as ferramentas tecnológicas (portais, videoconferências, mídias sociais, salas de *chat*, *intranet*, *e-mail*, etc.) auxiliam adequadamente no compartilhamento do conhecimento para desenvolvimento do trabalho, não sendo um possível inibidor identificado para o processo de compartilhamento de conhecimento para o desenvolvimento da parte administrativa de artefato de planejamento de uma compra no Instituto.

Cabe ressaltar que as ferramentas de TIC exercem um papel relevante para o compartilhamento de conhecimento, mas não suprem por si só o processo de compartilhar o conhecimento, já que demandam o envolvimento de pessoas e culturas (ROSÁRIO, 2013).

O fato de os processos estarem mapeados e com procedimentos estabelecidos foi considerado como facilitador para a adoção de práticas e ferramentas que auxiliam a GC por 47% dos respondentes (15% concordaram parcialmente e 32% concordaram totalmente). Entretanto, um quantitativo muito próximo respondeu de forma neutra sobre os processos mapeados e com procedimentos facilitarem a GC (42%) na questão 7.9, sendo, inclusive, a mediana das respostas representada pela neutralidade.

A visão por processo é considerada mais conveniente para que uma organização consiga transferir e compartilhar o conhecimento de todas as suas áreas e aprimorar o trabalho do conhecimento com vistas a maior desempenho (DAVENPORT, 2013; GONÇALVES, 2000b), auxiliando as organizações na identificação e aperfeiçoamento das interfaces funcionais para redução de gargalos e fronteiras (AGANETTE, 2020; BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016; GONÇALVES, 2000a), sendo a falta de compreensão dos processos da organização considerada uma das variáveis dificultadoras do processo de compartilhamento de conhecimento (ROSÁRIO, 2013). Considerando o índice representativo de respostas neutras, considera-se relevante a divulgação do processo de compra para que haja compreensão do mesmo por todos os clientes desse processo.

Na visão de Paula (2019, p. 93), a existência do mapeamento completo dos processos “facilitaria a normatização dos procedimentos organizacionais, a padronização das atividades administrativas e a criação dos manuais que se fazem necessários, ampliando a transparência e eficiência das tarefas executadas pelos servidores”. Como o processo de compras do Instituto já se encontra mapeado, já serve como apoio para o desenvolvimento de atividades de GC auxiliaadoras do planejamento de uma compra, por exemplo.

Apesar de 37% dos respondentes terem se posicionado de forma neutra, sendo um quantitativo representativo, 42% dos participantes da pesquisa assentiram com a afirmativa da questão 7.7 (10% concordaram totalmente e 32%, parcialmente), de que existe uma política de educação continuada no Instituto, com oferta de cursos de capacitação e eventos relacionados às atividades dos servidores, e há estímulo, pela organização, de compartilhamento do novo conhecimento adquirido entre os profissionais.

Especificamente as organizações públicas brasileiras, de forma geral, “não possuem cultura e ambiente voltados para aprendizagem organizacional ou inovação e, também, não incentivam a educação continuada de seus servidores” (PEPULIM, 2016, p. 82), mas isso não foi identificado no levantamento realizado com servidores participantes da etapa de planejamento de compra.

No que diz respeito à assertiva 7.4, 44% dos respondentes consideraram que a organização não proporciona um ambiente favorável à aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento de conhecimento, não oferecendo ambientes virtuais e presenciais que favorecem o diálogo e a comunicação entre os diversos setores, sendo um elemento inibidor das ações de GC identificado na pesquisa.

De acordo com a literatura, a restrição de práticas efetivas de compartilhamento de conhecimento ao ambiente de trabalho físico e o *layout* das áreas é considerada como um possível obstáculo (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018), assim como a ausência de infraestrutura adequada para apoiar as práticas de ações de GC e a falta de tecnologia que atenda às necessidades de compartilhamento de conhecimento também são consideradas como possíveis barreiras tecnológicas e organizacionais (HORTA, 2017; PEPULIM, 2016). A insuficiência de espaços formais e informais para colaboração, reflexão e geração de conhecimentos também é um elemento dificultador das ações de GC (HORTA, 2017).

Cabe destacar que o desenvolvimento de um ambiente de compartilhamento e aprendizagem não se resume a investimentos financeiros, pois é possível adaptar e aprimorar redes de compartilhamento formais e informais que já existam na organização, com base na análise da lacuna entre o ideal e o estado atual de compartilhamento praticado (HORTA, 2017).

Davenport e Prusak (2003) destacam que espaço apropriado é necessário para a criação ou aquisição de conhecimento e que a disponibilização de espaço vai além de disponibilização de laboratórios e bibliotecas, incluindo também lugares para reunião de profissionais envolvidos com o trabalho do conhecimento, podendo o espaço ser eletrônico, mas sendo necessária, também, a existência de espaço físico para encontros. De forma similar, Takeuchi e Nonaka (2008) destacam o que denominam como *ba*, que não deve ser compreendido somente como um espaço físico, mas sim como contextos que permitem interações.

A liderança foi apontada como um obstáculo pelos respondentes, pois 52% dos participantes da pesquisa discordaram, total ou parcialmente, que há comprometimento e interesse das lideranças da organização na aplicação de ações de GC (questão 7.1).

Essencial para suportar a GC e superar barreiras culturais, a liderança ou alta gestão tem o papel de apoiar e promover uma cultura de criação e compartilhamento de conhecimento, propiciando condições de os profissionais criarem seus próprios conhecimentos e terem fácil acesso a conhecimentos relevantes (HORTA, 2017).

De dimensão organizacional, o aspecto liderança pode ser tanto um elemento facilitador como inibidor das ações de GC. É considerado como um obstáculo quando existe falta de liderança, pouca ou nenhuma clareza quanto ao apoio da alta administração na implementação da GC, ausência de apoio, suporte e envolvimento ativo e contínuo da alta administração e de comunicação sobre os benefícios do compartilhamento de conhecimento pela alta gestão (BATISTA, 2012; BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; HORTA, 2017; PAULA, 2019; PEPULIM, 2016).

Conforme Maronato (2018), o início do compartilhamento de conhecimento provém de cima, por meio dos líderes e gestores da corporação, tendo esses atores, além do papel de incentivar e encorajar os profissionais quanto ao processo de compartilhamento de conhecimento, que atuar como modelos para que o processo ocorra naturalmente na organização e que se torne sistemático.

Já Fernandes, Mendieta, Silva e Leite (2015), Lima (2021) e Maronato (2018) abordam a liderança como elemento facilitador, quando o líder age como exemplo e comprometido visivelmente com as iniciativas de GC, sendo respeitado pela equipe e sendo capaz de conduzir as pessoas para os objetivos organizacionais, além de estimular à motivação para transmissão de conhecimento, sendo um aspecto a ser desenvolvido e aprimorado no caso empírico, com base no resultado obtido.

O reconhecimento pelos gestores de que a geração de conhecimento é uma atividade importante para o sucesso corporativo ao mesmo tempo em que é um processo a ser alimentado é considerado um fator crítico de sucesso (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Por meio da correlação de *Spearman*, verifica-se uma associação positiva e de significância moderada entre o comprometimento das lideranças da organização e a disponibilização de ambiente propício para aprendizagem, trabalho em equipe e compartilhamento de conhecimento na percepção dos respondentes, demonstrando que à medida que aumenta a percepção de comprometimento das lideranças com as ações de GC, aumenta a percepção de que o Instituto proporciona um ambiente favorável à aprendizagem e ao trabalho do conhecimento (**Tabela 15**).

**Tabela 15-** Associação entre as variáveis 7.1 e 7.4.

		<b>7.1 As lideranças da organização nos diversos níveis estão comprometidas e interessadas na aplicação de ações de gestão do conhecimento na organização.</b>	<b>7.4 A instituição proporciona um ambiente favorável à aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento de conhecimento, oferecendo ambientes virtuais e presenciais que favorecem o diálogo e a comunicação entre os diversos setores.</b>
7.1 As lideranças da organização nos diversos níveis estão comprometidas e interessadas na aplicação de ações de gestão do conhecimento na organização.	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
	N	—	
7.4 A instituição proporciona um ambiente favorável à aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento de conhecimento, oferecendo ambientes virtuais e presenciais que favorecem o diálogo e a comunicação entre os diversos setores.	Spearman's rho	0.601 ***	—
	p-value	< .001	—
	N	41	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Com base na visão dos respondentes, a importância de uma liderança comprometida com a GC também aparece relacionada à oferta de capacitação inerente às atividades dos servidores e a uma política de educação continuada no Instituto, visto que, através da correlação de *Spearman*, foi possível identificar uma associação moderada e positiva entre as variáveis 7.1 e 7.7, demonstrando a percepção dos servidores participantes da pesquisa no sentido de que quanto maior o comprometimento das lideranças com as ações de GC, mais a organização oferta capacitação e estimula o compartilhamento de conhecimento, promovendo uma política de educação continuada (**Tabela 16**).

**Tabela 16** - Associação entre variáveis 7.1 e 7.7.

		<b>7.1 As lideranças da organização nos diversos níveis estão comprometidas e interessadas na aplicação de ações de gestão do conhecimento na organização.</b>	<b>7.7 A instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados às atividades dos servidores e estimula o compartilhamento do novo conhecimento adquirido entre eles.</b>
7.1 As lideranças da organização nos diversos níveis estão comprometidas e interessadas na aplicação de ações de gestão do conhecimento na organização.	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
	N	—	
7.7 A instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados às atividades dos servidores e estimula o compartilhamento do novo conhecimento adquirido entre eles.	Spearman's rho	0.522 ***	—
	p-value	< .001	—
	N	41	—

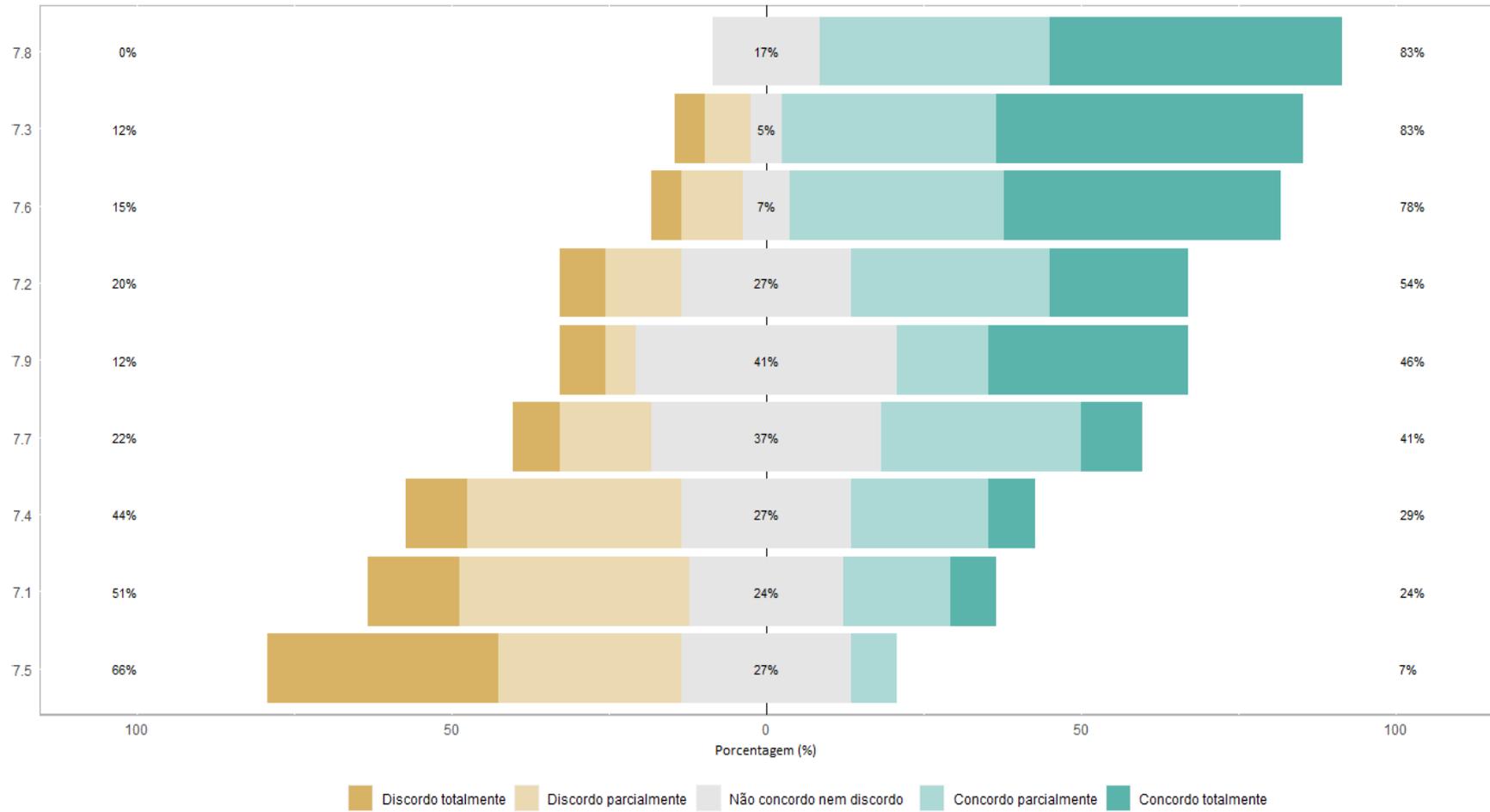
*Note.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

A questão do **bloco III** que apresentou maior nível de discordância pelos respondentes abordou a existência de sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos organizacionais no Instituto (assertiva 7.5). Dos respondentes, 37% discordaram totalmente e 29%, parcialmente sobre a organização possuir sistemas que permitem fácil navegação para obtenção de conhecimentos e conteúdo, sendo um obstáculo identificado no caso empírico às ações de GC. A ausência de tecnologias que atendam às necessidades para implementação da GC e a existência de sistemas pouco eficientes e eficazes ou, ainda, ineficientes e ineficazes por não suportarem os requisitos necessários das pessoas são possíveis barreiras citadas na literatura (BEZERRA; LIMA; MACIEL; SILVA, 2018; HORTA, 2017).

A consolidação e a distribuição das respostas referente ao **bloco III** – elementos facilitadores e obstáculos às ações que auxiliam a GC no INPI – estão representadas no **Gráfico 7**.

**Gráfico 7-** Distribuição na escala *likert* de concordância - **bloco III.**



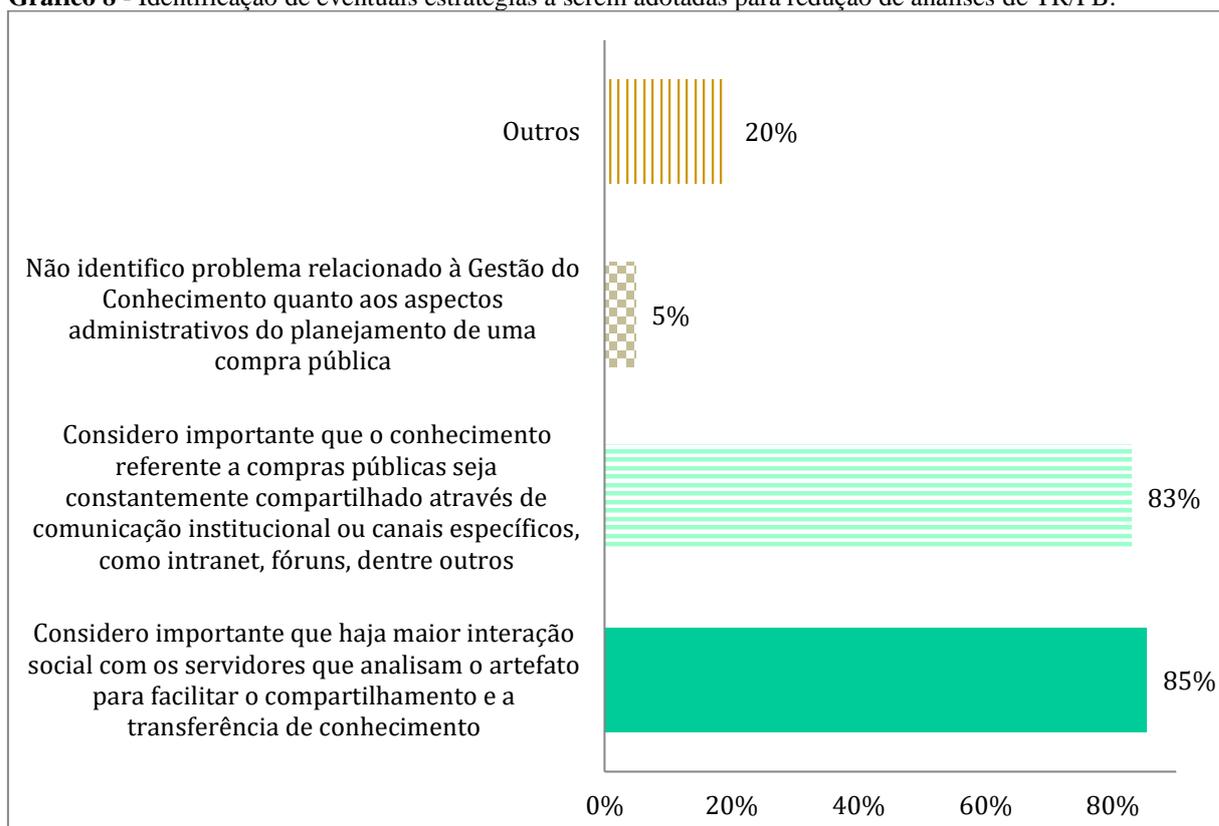
**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa.

A assertiva 8 do questionário apresentava a informação de que o processo de compras públicas do INPI fora mapeado em 2021, sem a ocorrência de alteração significativa entre o fluxo *AS IS* e o fluxo *TO BE* no que diz respeito à etapa de análise processual pela DIPRA, e questionava sobre aspectos relevantes para o aprimoramento da etapa inicial de planejamento do processo de compras e redução de idas e vindas de Termo de Referência/ Projeto Básico analisado pela DIPRA.

Nessa questão, foram colocadas opções para verificar a percepção dos profissionais sobre eventual estratégia considerada relevante para aprimorar o compartilhamento de conhecimento (divulgação do conhecimento por canais institucionais e fóruns, maior interação social, *etc.*). A assertiva tinha, ainda, a opção outros, permitindo que os participantes incluíssem considerações não contempladas nas opções fechadas.

No caso empírico, nota-se que, majoritariamente, os respondentes consideraram importante tanto maior interação social com os profissionais atuantes na DIPRA, como o compartilhamento de conhecimento referente a compras públicas, constantemente, através de comunicação institucional ou canais específicos, como *intranet*, fóruns, entre outros, visto que ambas as opções da assertiva obtiveram mais de 80% de marcações. Ou seja, os participantes da pesquisa entendem como relevante a existência de formas de compartilhamento e transferência de ambos os tipos de conhecimento – explícito e tácito, alinhando-se ao exposto pelos autores Levallet e Chan (2019) de que o melhor caminho é a adoção de estratégia que contenha tanto formas de compartilhar e transferir conhecimento explícito como tácito.

Como pode se observar no **Gráfico 8** a seguir, 5% dos participantes da pesquisa responderam que não identificam problemas relacionados à GC quanto aos aspectos administrativos do planejamento de uma compra pública. Entretanto, esses mesmos 5% consideraram relevante tanto a existência de maior interação social com os servidores da DIPRA como a divulgação constante de conhecimento de compras públicas por comunicação institucional ou outros canais, proporcionando uma interpretação de que sentem necessidade de melhorias na maneira de compartilhar e transferir o conhecimento, o qual, em grande parte, é proveniente de construção e interação social, através da comunicação entre as pessoas, diálogos, trocas de conteúdo, equipes de trabalho, mas também é oriundo de documentos, normas e ferramentas de comunicação organizacional (CORRÊA; PAULA; RIBEIRO; FRANÇA; FERREIRA, 2021; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; FISCHER; DÖRING, 2022; JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016; LEMOS; BARBOSA, 2021; LEVALLET; CHAN, 2019; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

**Gráfico 8** - Identificação de eventuais estratégias a serem adotadas para redução de análises de TR/PB.

**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa.

Considerado como a chave de sucesso para a GC, entender como realizar o compartilhamento de conhecimento - seja de maneira codificada ou através de interação e relação das pessoas – deve ser objetivo de qualquer organização para a implementação de GC. (FISCHER; DÖRING, 2022; PEPULIM, 2016), sendo indicado pelos participantes da pesquisa que é possível aprimorar a etapa inicial do processo de compras - planejamento - e reduzir as idas e vindas do artefato Termo de Referência/ Projeto Básico analisado pela DIPRA com maior interação social e com disponibilização constante do conhecimento explícito de compras públicas por canais de comunicação institucional ou outros.

Na opção “outros” da assertiva 8, a qual permitia aos respondentes respostas distintas e/ou complementares das opções existentes, foram obtidas 8 (oito) respostas abertas, descritas na **Tabela 17**.

**Tabela 17** - Respostas abertas complementares e/ ou distintas para a questão 8.

8. Em 2021, o INPI teve seu processo de compras públicas mapeado e não houve alteração robusta na etapa de análise processual pela DIPRA. Com a finalidade de aprimorar a etapa inicial do processo de compras - planejamento - e reduzir as idas e vindas do artefato Termo de Referência/ Projeto Básico analisado pela Divisão (é possível escolher mais de uma opção):	frequência absoluta	frequência relativa <sup>14</sup>
Outros (opção aberta – respostas obtidas detalhadas abaixo):	8	20%
Considero que a área de compras/licitações é quem deveria ter um representante como integrante administrativo nas contratações, ao invés deste ser da área requisitante ou técnica. O integrante administrativo quando é da área requisitante/técnica costuma não ter os conhecimentos mais atualizados para orientar na elaboração do Termo de Referência quanto às legislações e normativos. E, quando o possui, não consegue "impor" as normas administrativas por causa das resistências dos requisitantes/ técnicos às burocracias. A resistência ocorre desde a escolha da forma do documento, na adoção de modelos, até as "cláusulas" obrigatórias.	1	2,4%
Considero importante a presença de servidores, com conhecimentos técnicos, referentes aos objetos de contratação, dentro da área responsável por compras públicas, de modo a formar uma equipe multidisciplinar.	1	2,4%
Considero importante que a cultura institucional seja aprimorada no sentido de que mais de uma pessoa consiga e possa realizar cada tarefa para que, havendo ausência de quem naturalmente a execute, outra pessoa dê conta de executá-la com a mesma qualidade. Como sinto que isso faz parte da cultura organizacional, creio que a área que lida diretamente com compras públicas também seja afetada	1	2,4%
No que tange às dificuldades inerentes ao planejamento das contratações, acredito que a falta de conhecimento no tema contratações públicas não seja o único problema, e nem a maior dificuldade. Há áreas que, de fato, por não terem experiência com contratações, enfrentam muitas dificuldades para planejarem as contratações, o que, naturalmente, resulta em termos de referência/projetos básicos de qualidade baixa. Ocorre que, algumas áreas, mesmo experientes, continuam produzindo artefatos de baixa qualidade. Na minha opinião, nesse último caso, o problema é inerente ao quadro de pessoal das áreas, que não dispõem de pessoas tecnicamente capazes	1	2,4%
É importante que o planejamento de compras não mude de acordo com a vontade da Presidência/ alta administração sem uma real motivação que traga benefícios para o Instituto.	1	2,4%
Disponibilizar material de apoio em local acessível pode facilitar.	1	2,4%
Nem todas as áreas que participam da elaboração dos artefatos participaram do mapeamento.	1	2,4%
Considero importante uma maior participação da Auditoria no sentido de oferecer uma análise técnica prévia dos artefatos no que concerne aos critérios de vantajosidade, similar ao que a Procuradoria oferece quanto à forma legal, ao invés de apenas atuar de maneira póstuma.	1	2,4%

Total = 41 respondentes

**Fonte:** elaborado pela autora (2022) com base nos dados obtidos na pesquisa.

Ao se analisar os dados da **Tabela 17**, percebe-se que duas respostas abordaram, especificamente, a participação de servidor da área de compras do INPI para realizar o papel de

<sup>14</sup> Valores arredondados

integrante administrativo dos artefatos de planejamento. Além disso, um dos respondentes pontuou não ter participado do mapeamento apesar de atuar na elaboração dos artefatos.

Para a adoção de um fluxo diferente ao mapeado atualmente, contemplando integrantes da DIPRA como integrantes administrativos dos artefatos de compras públicas, acredita-se que alguns pontos seriam necessários de análise para possível adequação. Um deles tem relação com a manutenção do entendimento jurisprudencial do TCU sobre o não acúmulo de atividades sensíveis pelo mesmo servidor, observando o princípio de segregação de funções (BRASIL, 2015), onde seria necessária uma avaliação das demais atividades exercidas pelos servidores da DIPRA, a fim de evitar ferir o entendimento do órgão de controle sem real necessidade.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é que uma completa modelagem de processo abarca coleta de diferentes informações, como tempos de execução, recursos, pessoas (BORGES; WALTER; SANTOS, 2016). Além disso, de acordo com os autores, é muito importante e necessário, para a definição de alternativas de redesenho viáveis e compatíveis com a realidade da organização, ter conhecimento das peculiaridades e das restrições inerentes ao processo. No caso empírico do INPI, infere-se que seria necessário fazer um minucioso levantamento dos recursos para redistribuição e reorganização interna no Instituto, associado à observância da legislação e do princípio da legalidade para propor mudanças significativas no modelo atual estabelecido do processo de compras.

A finalidade da pesquisa em questão foi identificar práticas e técnicas que auxiliem o compartilhamento e a transferência de conhecimento para melhoria de processo de compras, contemplando uma mudança gradual, contínua, limitada dentro de funções, com foco em algo relevante e não uma abordagem que promova uma reengenharia do processo (OLIVEIRA, 2019). Entretanto, por ser um assunto destacado por alguns respondentes e não relacionado à GC e ao objetivo deste estudo, a reavaliação da modelagem do processo de compras foi indicada como uma possibilidade de pesquisa futura.

Outras respostas abertas trataram de assuntos como aprimoramento da cultura organizacional tornando apto profissional para realização de determinada tarefa, com a mesma qualidade e sem impacto no caso de ausência do executor usual; ausência de conhecimento em compras públicas por algumas áreas e falta de quadro de pessoal tecnicamente capaz em outras áreas, que, apesar de possuírem experiência em compras, produzem artefatos de baixa qualidade; interferência da alta administração no planejamento de compras do Instituto, com alteração de demandas sem uma real motivação que traga benefícios para o Instituto e

importância de uma maior participação da Auditoria de forma prévia e colaborativa quanto aos artefatos de planejamento.

De forma geral, cultura organizacional e liderança foram pontos já destacados pelos respondentes do questionário como obstáculos, os quais devem ser minimizados e, na medida do possível, transformados em elementos facilitadores as ações de GC. É importante, ainda, reforçar que o setor de gestão de pessoas auxilie no desenvolvimento de ações que contribuam para lidar com questões envolvendo motivação na organização (PAULA, 2019) e promova ações envolvendo todas as áreas que em algum momento venham a participar do processo de compras, de forma a homogeneizar entendimentos e estreitar relações.

Educação continuada e treinamento também são aspectos que podem ser considerados para melhoria do conhecimento em compras públicas para todos os servidores, pois, apesar de muitos respondentes indicarem que existe uma política de educação continuada no Instituto, obteve-se, também, um quantitativo representativo de respostas neutras na questão 7.7, muito próximo ao nível de concordância, levando a inferência de que é um aspecto que pode ser aprimorado na organização.

Por fim, uma resposta aberta explicitou que a disponibilização de material de apoio em local acessível pode facilitar o aprimoramento da etapa inicial do processo de compras e reduzir as análises de TR e PB pela DIPRA. Aparentemente, essa resposta se associa a alternativa que expõe a importância de disponibilização constante do conhecimento referente a compras públicas por comunicação institucional ou canais específicos, como *intranet*, fóruns, entre outros, pois demanda disponibilização de conhecimento explícito sobre o tema.

Considera-se a assertiva 9 do questionário como a de maior relevância para o alcance do objetivo geral deste estudo, pois consistiu em identificar práticas, técnicas e ferramentas de GC que podem contribuir para aprimorar o compartilhamento e a transferência de conhecimento das disposições administrativas necessárias em artefato final de planejamento, visto que, por meio das respostas de participantes do processo de compras, foi possível levantar as ferramentas e práticas consideradas imprescindíveis para a melhoria e aperfeiçoamento do desenvolvimento da etapa de planejamento de compras públicas no INPI e para minimização de idas e vindas de análise do artefato TR ou PB. A consolidação das respostas da questão 9 estão esmiuçadas na **Tabela 18** a seguir.

**Tabela 18** - Nível de contribuição/ importância das ferramentas e/ou práticas para compartilhamento e transferência de conhecimento, com vistas a minimizar idas e vindas de análise do artefato TR ou PB.

<b>Legenda:</b>												
(1) Sem contribuição/ sem importância												
(2) Não sei se pode contribuir / não sei se tem importância												
(3) Baixa contribuição/ baixa importância												
(4) Média contribuição/ média importância												
(5) Alta contribuição/ alta importância (imprescindível)												
	Frequência absoluta					Frequência relativa (%)					Moda	Mediana
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
9.1 <b>Brainstorming:</b> consiste em reunir um grupo de pessoas na organização para gerar ideias inovadoras, a partir de grande volume de sugestões. É um processo normalmente dividido em duas fases: divergência e convergência, em que, inicialmente, todas as ideias são aceitas como válidas e apenas na fase seguinte julgada pelos participantes.	0	6	1	14	20	0%	15%	2%	34%	49%	5	4
9.2 <b>Mentoring/ coaching:</b> O <i>mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	1	3	5	16	16	2%	7%	12%	39%	39%	4	4
9.3 <b>Melhores práticas:</b> qualquer prática, conhecimento, habilidade ou experiência que provou ser valiosa ou eficaz dentro de uma empresa e que possa ser aplicável a outras empresas. Identificação e difusão de práticas definidas como padrão a ser seguido. É um procedimento validado (utilizado e que deu certo) para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas em manuais, diretrizes ou banco de dados, incluindo o contexto onde podem ser aplicadas	0	0	0	9	32	0%	0%	0%	22%	78%	5	5
9.4 <b>Revisão pós-ação/ Lições aprendidas:</b> A revisão pós-ação é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Por meio de um debate informal, os membros do projeto revisam o que aconteceu, por que aconteceu, como manter os pontos fortes e oportunidades de melhoria. A revisão pode ocorrer no final do projeto ou ao término das etapas ao longo da	0	0	1	15	25	0%	0%	2%	37%	61%	5	5

implementação do projeto.

Com definição semelhante a revisão pós-ação, lições aprendidas são relatos apresentando o ocorrido, o esperado e o que foi aprendido em um processo, além de uma análise das causas das diferenças nos resultados.

**9.5 Comunidade de práticas ou de conhecimento:** São grupos informais e interdisciplinares de pessoas organizadas de modo a facilitar o compartilhamento de melhores práticas e o acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. É um complemento às estruturas formais, um grupo informal que divide interesse comum através de interação e desenvolve maneiras de fazer, aprender e aplicar esse aprendizado sobre o objeto que os une.

0	3	7	17	14	0%	7%	17%	42%	34%	4	4
---	---	---	----	----	----	----	-----	-----	-----	---	---

**9.6 Educação corporativa/ Universidade corporativa/ educação continuada:** Envolve processos de educação continuada com a finalidade de promover a atualização uniforme dos indivíduos em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas

0	1	3	14	23	0%	2%	7%	34%	56%	5	5
---	---	---	----	----	----	----	----	-----	-----	---	---

**9.7 Espaço colaborativo virtual:** Espaço virtual que permite o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de suas localizações ao permitir, por exemplo, o compartilhamento e edição colaborativa de documentos e a realização de áudio/videoconferências.

0	3	9	12	17	0%	7%	22%	29%	42%	5	4
---	---	---	----	----	----	----	-----	-----	-----	---	---

**9.8 Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão / Café do conhecimento:** Espaços criados para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização. De forma similar, o café do conhecimento é um espaço onde se realizam debates em equipe para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo. O Café do conhecimento visa promover um grau de reflexão e compartilhamento mais profundo do que o usual.

1	5	7	17	11	2%	12%	17%	42%	27%	4	4
---	---	---	----	----	----	-----	-----	-----	-----	---	---

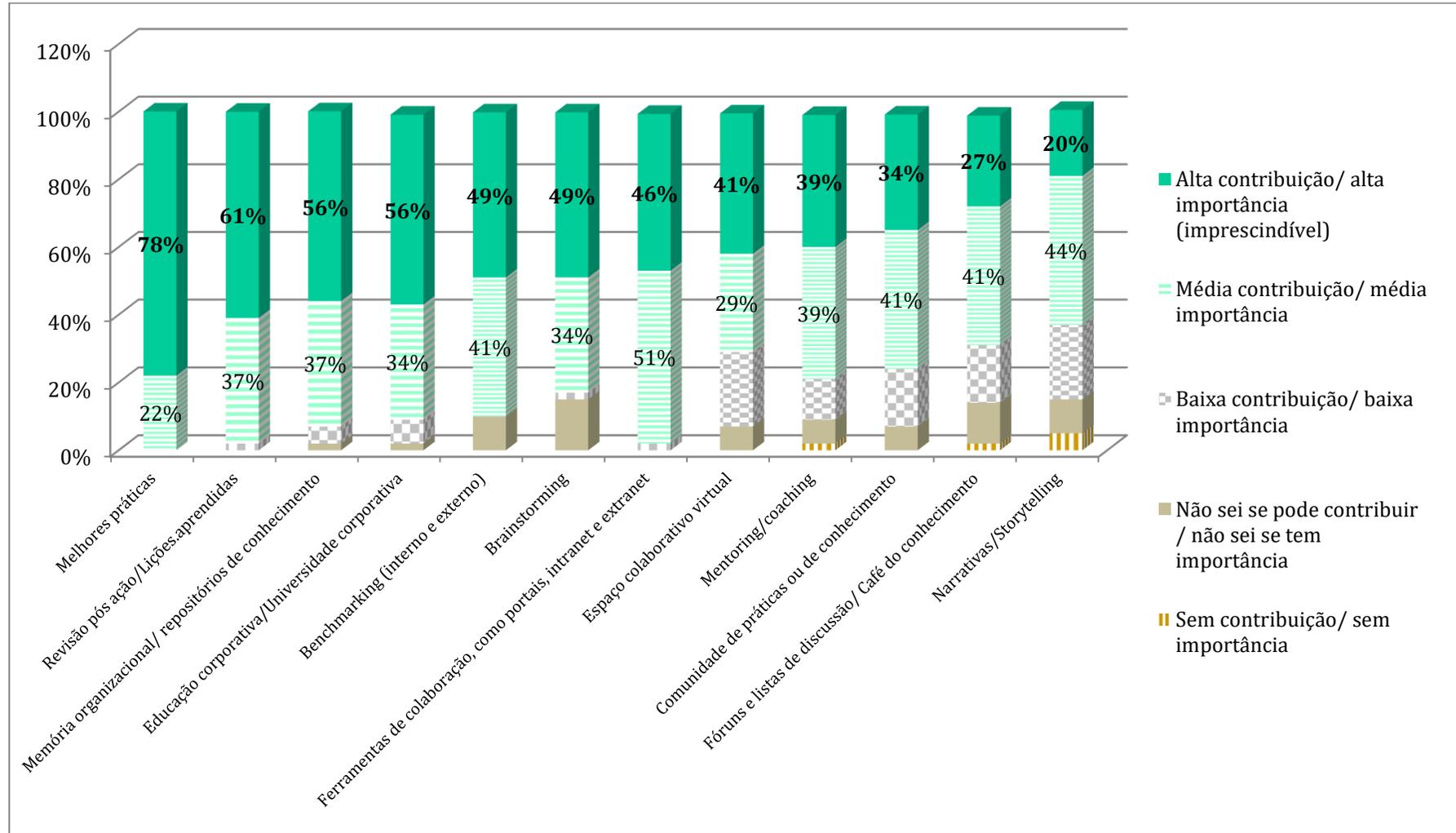
<p>9.9 <b>Narrativas/ Storytelling:</b> visam descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas, repassar experiência pessoal, expor situações ou, ainda, interpretar mudanças culturais. É utilizada quando uma pessoa transmite o conhecimento interessante que possui através da narração, como contar histórias (<i>storytelling</i>) de sua experiência para outras pessoas que desejam aprender esse novo conhecimento, sendo um método simples que permite compartilhamento de conhecimento mais profundo e não apenas informações.</p>	2	4	9	18	8	5%	10%	22%	44%	20%	4	4
<p>9.10 <b>Benchmarking (interno e externo):</b> Busca sistemática das melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização, visando identificar formas de aperfeiçoar suas atividades.</p>	0	4	0	17	20	0%	10%	0%	42%	49%	5	4
<p>9.11 <b>Memória organizacional/ repositórios de conhecimento:</b> Memória organizacional consiste em todo o conhecimento da organização, parte do seu patrimônio. Visa capturar, disseminar e reutilizar fluxo de informações, registrando os conhecimentos gerados pelos indivíduos. Repositórios de conhecimento servem para recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional, propiciando acesso a todas as informações e às aplicações relevantes.</p>	0	1	2	15	23	0%	2%	5%	37%	56%	5	5
<p>9.12 <b>Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet:</b> Portais ou sistemas informatizados capazes de capturar e difundir conhecimento e experiência entre os indivíduos e setores em toda a organização. Portais são espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento, cujo objetivo consiste em recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional, propiciando acesso a todas as informações e às aplicações relevantes, e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas. São considerados instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar dados, informação e conhecimento no interior das organizações.</p>	0	0	1	21	19	0%	0%	2%	51%	46%	4	4

**Fonte:** elaborada pela autora (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa.

As ferramentas, técnicas e práticas indicadas na questão 9 estão relacionadas a compartilhamento e disseminação de conhecimento, com base na **Figura 2** apresentada por Daniel (2017). A intenção da assertiva era identificar, por meio da percepção dos servidores que atuaram na etapa de planejamento de compras públicas do INPI, que iniciativas podem contribuir para aprimoramento e aperfeiçoamento do desenvolvimento dos artefatos de planejamento e redução de retrabalhos oriundos das análises dos artefatos de planejamento, principalmente TR ou PB, a fim de recomendar que sejam implementadas para melhoria do processo de compras e ampliação de conhecimento. A distribuição de respostas da assertiva 9 está demonstrada no **Gráfico 9**.

Em análise das respostas obtidas e das medidas de tendência central – moda e mediana -, percebe-se que todas as ferramentas e práticas listadas foram consideradas de média ou de alta contribuição. Diante disso, considerou-se como parâmetro para recomendação inicial de implementação as ferramentas ou práticas que obtiveram o mínimo de 50% de respostas indicando ser de alta contribuição, considerado percentual representativo e expressivo sobre a percepção de imprescindibilidade da adoção da iniciativa, sendo elas: melhores práticas, revisão pós-ação/ lições aprendidas, educação corporativa continuada e memória organizacional/ repositórios de conhecimento. A implementação dessas ferramentas pode contribuir sobremaneira para o compartilhamento e transferência de conhecimento, redução de análises de TR ou PB e, conseqüentemente, melhoria e aperfeiçoamento da etapa de planejamento de compras públicas no INPI.

**Gráfico 9** - Nível de contribuição e importância das ferramentas para compartilhamento e disseminação de conhecimento.



**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa.

Com a finalidade de compreender de que forma as ferramentas e práticas que auxiliam a GC podem ser aproveitadas no setor público e os processos do método SECI de Takeuchi e Nonaka (2008) que são facilitados pelo emprego dessas ferramentas e práticas, Paula (2019) as associou com as etapas do método SECI.

Nessa linha, de acordo com o autor, a construção de melhores práticas acontece pelo “esforço conjunto na identificação, registro e disseminação dos processos/métodos mais eficazes para se realizar certas tarefas ou resolver problemas específicos, em mais uma correlação com as etapas de socialização e externalização dos conhecimentos organizacionais” (p. 97). Nesse sentido, para aprimorar o compartilhamento e transferência do conhecimento relacionado aos artefatos de planejamento de compra no Instituto, a adoção dessa prática (indicada por 78% dos respondentes do questionário como indispensável) está associada aos processos de externalização e combinação do conhecimento, pois são provenientes de procedimento considerado como padrão a ser seguido, sendo registradas em manuais, diretrizes, entre outros, além de indicarem o contexto de sua aplicação, e se associa, também, ao processo de internalização do conhecimento, visto que admite acesso e utilização pelos profissionais, possibilitando a minimização de retrabalhos e esforços dobrados.

As técnicas de revisão pós-ação e lições aprendidas foram demonstradas conjuntamente no questionário, pois apresentam definições relacionadas, e foram indicadas, por 61% dos participantes da pesquisa, como práticas prováveis de alta contribuição e importância para melhoria do compartilhamento e transferência de conhecimento dos aspectos administrativos dos artefatos de planejamento. Os conceitos dessas técnicas estão ligados, de acordo com a literatura, a debates informais (no caso da revisão pós-ação), relatos e revisões do ocorrido em relação ao esperado, de eventuais aprendizados relacionados ao processo e de pontos fortes e oportunidades de melhoria, além de análise das possíveis causas para diferenças nos resultados (BATISTA, 2012; DANIEL, 2017; KARIYADO, 2016; LIMA, 2021; MARTINS, 2021).

A revisão pós-ação consiste em uma conversa e reflexão da equipe sobre atividades ou projetos recém-concluídos, representando o processo de socialização, além de facilitar registro de lições aprendidas durante essas experiências (externalização do conhecimento) (PAULA, 2019). O autor associa a técnica de revisão pós-ação aos processos de socialização e externalização de conhecimento, os quais são facilitados caso haja adoção dessa ferramenta, em virtude de suas peculiaridades. Já a prática de lições aprendidas, de acordo com o autor, facilita os processos de externalização, combinação e internalização de conhecimento, por meio do aprendizado com erros e acertos.

Outras ferramentas de alta contribuição e importância, indicadas por 56% dos participantes da pesquisa como indispensáveis para o compartilhamento e transferência de conhecimento, corroborando para elaboração adequada do artefato principal de planejamento – TR ou PB – e redução de análise com recomendações pela DIPRA, são a memória organizacional e os repositórios de conhecimento. Essas ferramentas foram consideradas como similares e apresentadas conjuntamente no questionário, pois, a memória organizacional pode ser compreendida como um grande repositório de conhecimentos organizacionais, sendo uma ferramenta derivada de registro de conhecimentos individuais, provenientes dos processos de socialização, externalização e combinação, que possibilita o processo de internalização do conhecimento pelas pessoas na organização (PAULA, 2019).

Os repositórios de conhecimento podem atuar como ferramentas auxiliares à aprendizagem, pois representam um caminho para pesquisa e aquisição de conhecimento, além de facilitarem a disseminação de conhecimento que podem ser aproveitados em outros contextos (KRUESI; BURSTEIN; TANNER, 2020; MACHADO; SECINAR; CALANDRA; LANZALONGA, 2021), sendo as tecnologias da informação capazes de propiciar uma infraestrutura necessária para fluidez e disseminação do conhecimento pela organização, além de intensificarem os processos de externalização e combinação do modelo SECI, pois “contribuem para o registro, agrupamento, processamento, acesso e compartilhamento de todos os conhecimentos explícitos da organização”, não favorecendo a GC tácitos de maneira significativa, em virtude das especificidades de seu formato (PAULA, 2019, p. 56).

Por fim, a última ferramenta que obteve mais da metade dos respondentes destacando-a como indispensável e de alta contribuição e importância (56% dos participantes da pesquisa) é educação ou universidade corporativa, que abarca processo de educação continuada para promoção de atualização uniforme dos profissionais em todas as áreas da organização e se relaciona com o processo de internalização de conhecimento do método SECI de Takeuchi e Nonaka (2008), mas, também, à externalização do conhecimento, por promover a criação de conhecimento, e ao processo de socialização, pela disseminação de conhecimentos.

Nota-se que as práticas, técnicas e/ ou ferramentas consideradas por mais da metade dos respondentes como imprescindíveis permeiam os quatro processos do método SECI, entretanto, Takeuchi e Nonaka (2008) destacam que a etapa de socialização é importante para o início da espiral do conhecimento, pois as práticas que facilitam esse processo proporcionam interações onde se constroem relações de cooperação e empatia, por meio de troca de experiências,

percepções e rotinas, se constituindo como um dos pilares fundamentais para adequado desenvolvimento das iniciativas de GC (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Várias iniciativas que auxiliam a GC possibilitam que os demais processos do método SECI aconteçam posteriormente e de forma sequencial (PAULA, 2019). Exemplificando de forma similar ao exemplo apresentado pelo autor, a prática de revisão pós-ação, por sua característica de debate e interação informal, facilita o processo de socialização do conhecimento, que pode ser registrado em documentos ou diretrizes, tornando-se um conhecimento externalizado por meio de lições aprendidas, as quais podem, também, ser combinadas com outras lições ou melhores práticas já registradas e disponibilizadas em banco ou repositório de conhecimento, o qual é passível de acesso e uso por todos os profissionais para constante consulta e atualização de assuntos de interesse, auxiliando a internalização do conhecimento e a aprendizagem.

Dessa forma, considerando o caso estudado, para melhor compartilhamento e transferência do conhecimento dos aspectos administrativos necessários para o artefato principal de planejamento – TR ou PB -, é importante que haja a continuidade da espiral do conhecimento proposta por Takeuchi e Nonaka (2008), isto é, além da implementação das práticas e ferramentas que facilitam o processo de socialização, como *mentoring*, revisão pós-ação e educação corporativa, deve haver estímulo à adoção, também, de ferramentas que propiciem a externalização (próximo processo do modelo SECI) como as melhores práticas, lições aprendidas e repositórios, de modo a documentar as experiências trocadas em conhecimentos explícitos e, assim, por diante.

Takeuchi e Nonaka (2008) explicam que os processos de criação do conhecimento, isoladamente, consistem em formas limitadas de ampliar o conhecimento e exemplificam que a socialização sem resultar em conhecimento externalizado compartilhado e a mera combinação de partes diferentes de conhecimento explícito não ampliam, necessariamente, a base de conhecimento organizacional. Por isso, as práticas, técnicas e ferramentas que venham a ser adotadas na organização têm que suprir todos os processos de conhecimento do modelo SECI.

Além disso, com a adoção das práticas e ferramentas de GC, é possível evitar perda de conhecimento ao realizar uma abordagem conjunta de soluções técnicas para transferência de informação, envolvendo não só repositórios ou sistemas de armazenamento de conhecimento formalizado, mas também a interação das pessoas (FISCHER; DÖRING, 2022).

Analisando-se o **Gráfico 9**, percebe-se que todas as ferramentas foram consideradas como relevantes e úteis para a melhoria da etapa de planejamento do processo de compras e

para compartilhamento de conhecimento dos aspectos administrativos necessários em um TR ou PB, com baixo índice de respostas nas opções “sem contribuição/ sem importância”, “não sei se pode contribuir/ não sei se têm importância” e “baixa contribuição/ baixa importância”, ou seja, nenhuma técnica se destacou por possuir um percentual representativo nas opções sinalizadas anteriormente, estando as poucas respostas obtidas distribuídas em algumas opções de práticas e ferramentas.

Conforme pode ser visualizado na **Tabela 19**, o percentual geral das respostas de todas as ferramentas nas escalas utilizadas de contribuição demonstra que os recursos foram considerados úteis para melhoria do desenvolvimento do planejamento e dos artefatos de planejamento de compra.

**Tabela 19** - Levantamento das respostas de todas as ferramentas nas escalas de nível de contribuição.

Escala de nível de contribuição/ importância adotada na assertiva 9	Frequência absoluta	Frequência relativa
Alta contribuição/ alta importância (imprescindível)	228	46%
Média contribuição/ média importância	185	38%
Baixa contribuição/ baixa importância	45	9%
Não sei se pode contribuir/ não sei se têm importância	30	6%
Sem contribuição/ sem importância	4	1%

Total de respostas: 41 respondentes x 12 ferramentas – n = 492.

**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados coletados.

Em que pese algumas técnicas, práticas e ferramentas não terem sido consideradas imprescindíveis por no mínimo 50% dos respondentes, elas podem ser implementadas também.

Duas técnicas dispostas no questionário alcançaram um percentual muito próximo de 50% de respondentes considerando-as indispensáveis. As práticas de *benchmarking* (interno e externo) e *brainstorming* obtiveram, cada uma, 49% de respostas pontuando que são ferramentas com alto nível de contribuição. Reconhece-se que uma parcela representativa dos respondentes considera tais técnicas como importantes. O *benchmarking* consiste em buscar melhores práticas em outras organizações (externo) ou em setores da própria organização (interno), com a finalidade de comparar, aperfeiçoar e aprimorar processos (BATISTA, 2012; DANIEL, 2017; KARYADO, 2016; LIMA, 2021; MARTINS, 2021), possuindo relação com a etapa de socialização do modelo SECI (PAULA, 2019). Já o *brainstorming*, prática que auxilia na geração de ideias inovadoras, provenientes de um grande volume de sugestões, é considerada uma forma simples para implementação e está associada ao processo de socialização dos conhecimentos tácitos (BATISTA, 2012; PAULA, 2019).

Na sequência, com 46% dos respondentes indicando como uma prática de alta importância e contribuição, constam as ferramentas de colaboração como portais, *intranet* e

*extranet*. Consideradas como peças essenciais no esforço de compartilhar informação e conhecimento, essas ferramentas informatizadas são capazes de capturar e disseminar conhecimentos explícitos, apoiando os processos de externalização, bem como o processo de combinação de conhecimentos, além de facilitar a internalização de conhecimento e a aprendizagem (PAULA, 2019).

O espaço colaborativo virtual consiste em um espaço virtual que permite o desenvolvimento do trabalho de maneira conjunta e colaborativa entre as pessoas, podendo ser utilizado software específico para isso (BATISTA, 2012), contribuindo para a socialização e externalização do conhecimento, assim como para o processo de combinação do conhecimento, já que estimulam e fomentam o acesso a conhecimentos explícitos (PAULA, 2019). Essa prática foi indicada por 41% dos respondentes como imprescindível para o desenvolvimento dos artefatos de planejamento, seguida pelas técnicas de *mentoring* e *coaching*, que facilitam, principalmente, a etapa de socialização do conhecimento tácito, além da internalização dos conhecimentos explícitos ofertados pelos *experts* (PAULA, 2019).

As comunidades de práticas ou de conhecimento foram listadas por 34% dos respondentes como ferramentas indispensáveis e de alta contribuição para o desenvolvimento dos artefatos de planejamento e redução de retrabalhos com as análises da DIPRA, sendo consideradas práticas que facilitam a etapa de socialização e externalização do conhecimento do método SECI (PAULA, 2019), pois propiciam trocas de materiais e experiências, por meio de grupos informais e interdisciplinares que dividem interesses comuns, facilitando a interação e o aprendizado dos assuntos que buscam (BATISTA, 2012; LIMA, 2021).

As práticas, técnicas e ferramentas que obtiveram menor percentual de respondentes considerando-as indispensáveis para a realização das atividades inerentes ao planejamento de uma compra no Instituto foram os fóruns (presenciais e virtuais), listas de discussão e café do conhecimento, com 27% dos participantes indicando como práticas indispensáveis, que consistem em espaços criados para discussão, reflexão, debate e compartilhamento de informações e conhecimentos; e as narrativas ou *storytelling*, com 20% dos respondentes entendendo como técnica de alta contribuição, tendo relação com o processo de socialização do modelo de Takeuchi e Nonaka (2008), visto que há transmissão de conhecimento por meio de narração e contagem de histórias e experiências (BATISTA, 2012; PAULA, 2019).

No que diz respeito à assertiva 10, inicialmente, é necessário pontuar que, durante a análise dos dados, observou-se que um dos respondentes havia marcado duas opções que representam respostas contraditórias, não sendo possível considerá-las como válidas para

composição do resultado desta questão. Por isso, o total de respondentes considerados nesta assertiva é de 40 servidores.

A questão citada buscou identificar se há ou não utilização de ferramentas e práticas de compartilhamento de conhecimento, atualmente, para o desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no INPI e, no caso de existirem práticas, técnicas ou ferramentas já usadas, quais seriam. Os respondentes podiam escolher mais de uma opção caso identificassem mais de uma prática ou ferramenta utilizada atualmente para o desenvolvimento do planejamento de compras na autarquia. A **Tabela 20** e o **Gráfico 10** a seguir demonstram a distribuição das respostas.

**Tabela 20-** Distribuição de frequências de respostas - Ferramentas e práticas de GC identificadas atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no INPI.

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não são identificadas, atualmente, práticas e ferramentas de GC no desempenho de atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.	7	17%
<i>Brainstorming</i> é uma ferramenta/ prática identificada atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.	10	24%
<i>Mentoring/ Coaching</i> é uma técnica identificada atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no INPI.	4	10%
Melhores práticas são práticas/ ferramentas identificadas atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.	14	34%
Revisão pós-ação/ Lições aprendidas são práticas/ ferramentas identificadas atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no INPI.	11	27%
Comunidade de práticas ou de conhecimento é uma prática/ ferramenta identificada atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.	3	7%
Educação corporativa/ Universidade corporativa/ educação continuada é uma prática/ ferramenta identificada atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.	18	44%
Espaço colaborativo virtual conhecimento é uma prática/ ferramenta identificada atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.	5	12%
Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão / Café do conhecimento são práticas/ ferramentas identificadas atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.	1	2%
Narrativas/ <i>Storytelling</i> conhecimento são práticas/ ferramentas identificadas atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no INPI.	1	2%
<i>Benchmarking</i> (interno e externo) conhecimento é uma prática/ ferramenta identificada atualmente no desempenho	11	27%

das atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.

Memória organizacional/ repositórios de conhecimento são práticas/ ferramentas identificadas atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.

4

10%

Ferramentas de colaboração como portais, *intranet* e *extranet* são práticas/ ferramentas identificadas atualmente no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto.

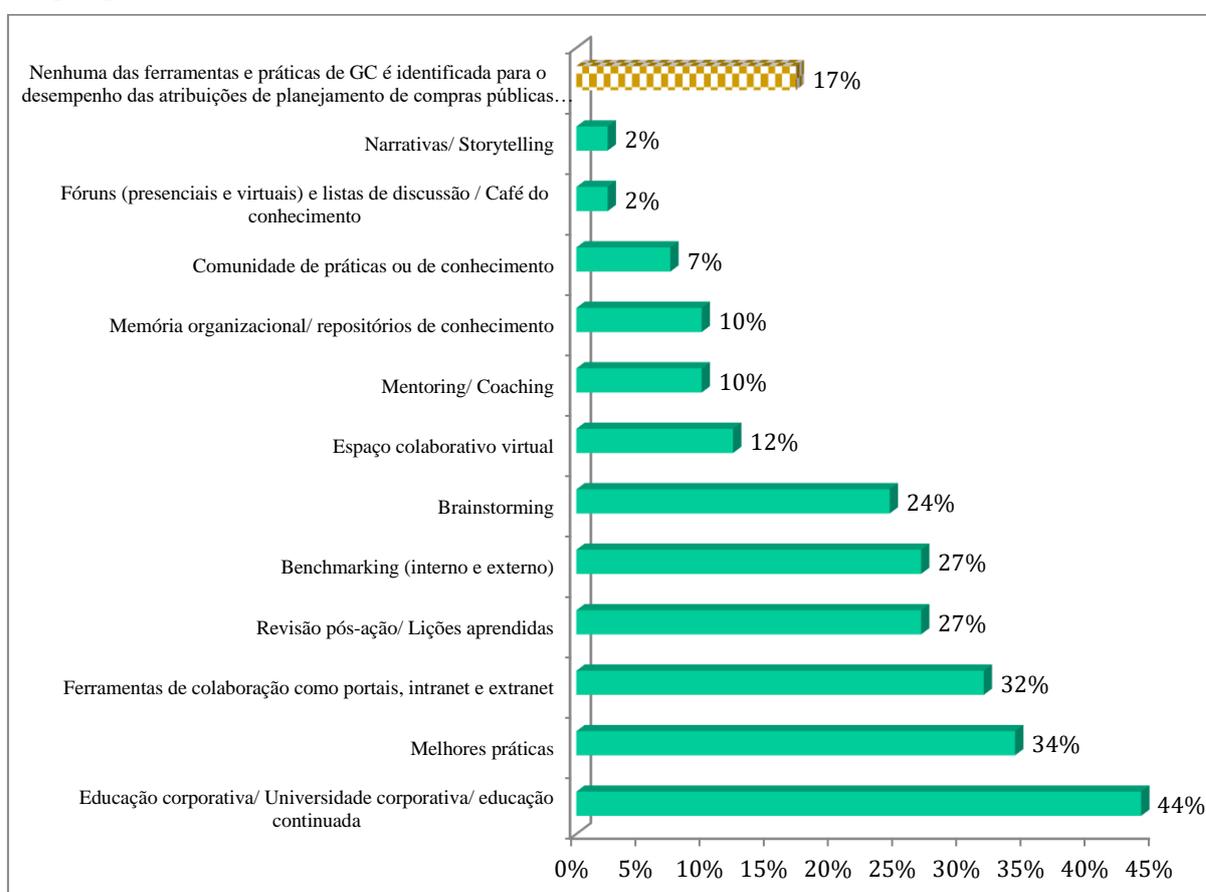
13

32%

Total de respondentes = 40<sup>15</sup>.

**Fonte:** elaborada pela autora (2022), com base nos dados obtidos pelo questionário.

**Gráfico 10-** Ferramentas e práticas identificadas atualmente no desempenho de atribuições de planejamento de compras públicas.



**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nas respostas obtidas na pesquisa.

<sup>15</sup> Uma resposta foi desconsiderada por assinalar “não” e “sim, 9.1 Brainstorming”, não sendo possível identificar qual seria a resposta a ser computada.

Analisando-se o **Gráfico 10** e a **Tabela 20**, nota-se que 17% dos participantes da pesquisa não identificam, atualmente, o uso de recursos que auxiliam a GC, listados na questão 10, para o desempenho de atribuições de planejamento de compras públicas no Instituto. Entretanto, apesar de a maioria identificar a utilização das iniciativas listadas, nenhuma chega a ser adotada, atualmente, por metade dos respondentes para desempenho das atribuições de planejamento de compras no Instituto, ocasionando a compreensão de que não há nenhuma prática, técnica ou ferramenta consolidada para compartilhamento e transferência de conhecimento no desenvolvimento do planejamento de compra na organização.

Dentre as ferramentas e práticas mais usadas pelos respondentes, educação corporativa se destaca, com 44% de respondentes assinalando como uma prática utilizada para o desempenho atual das atribuições referentes ao planejamento de compras, seguida de melhores práticas e de ferramentas de colaboração como portais, *intranet* e *extranet*, ambas indicadas por mais de 30% dos respondentes como recursos atualmente usados para desempenho dos artefatos de planejamento de compra.

Observa-se, também que, duas dessas práticas – melhores práticas e educação corporativa – foram assinaladas pelos respondentes do *survey* como imprescindíveis e de alta importância para a melhoria e aperfeiçoamento do desenvolvimento da etapa de planejamento de compras públicas no INPI, contribuindo para compartilhamento de conhecimento e minimização de idas e vindas de análise do TR ou PB. Dessa forma, apesar de ambas serem práticas com alta percepção de contribuição para a realização do planejamento de compras, ainda não são muito adotadas, sendo usadas por menos de 50% dos participantes da pesquisa.

De maneira, geral, percebe-se que a utilização de ferramentas e práticas que auxiliam o compartilhamento e a transferência de conhecimento de aspectos administrativos para o desenvolvimento dos artefatos de planejamento ainda não é bem explorada, em que pese todos esses recursos tenham sido pontuados como, no mínimo, de média contribuição e importância para aprimoramento da etapa inicial de planejamento e redução de análises dos artefatos pela DIPRA que demandam retorno para ajustes.

Os dados discutidos anteriormente são informações relevantes para a proposição de ação para melhoria do compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos para artefatos de planejamento e da etapa de planejamento de compras públicas do INPI, descrita no próximo capítulo, pois subsidiam a identificação e avaliação da situação atual e desejada do contexto investigado.

### 4.2.3 Resumo dos principais achados da pesquisa

Apresenta-se adiante um resumo dos principais achados da pesquisa de campo em relação aos elementos facilitadores e às barreiras para implementação de ações de GC e às ferramentas e iniciativas consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades relacionados ao planejamento de uma compra pública no INPI.

Quanto aos possíveis obstáculos para o desenvolvimento de ações de GC no Instituto, os principais destaques identificados estão sintetizados no **Quadro 12**:

**Quadro 12-** Possíveis barreiras e obstáculos às ações de GC para minimização e superação.

<b>Barreira/ obstáculo</b>	<b>Dimensão</b>
Falta de confiança ou desconfiança	Individual
Ausência de nível elevado cooperação (sem conflitos e competições)	Individual
Falta de compartilhamento natural de ideias e experiências	Individual e organizacional
Ausência de tempo para ações de GC	Individual e organizacional
Resistência à mudança e cultura organizacional	Organizacional
Falta de comprometimento das lideranças da organização com ações de GC	Organizacional
Ausência de ambiente favorável à aprendizagem, ao trabalho em equipe e ao compartilhamento de conhecimento	Organizacional
Acomodação limitada (quando a acomodação de novos conhecimentos além do que as pessoas dominam se torna desafiadora demais)	Individual
Sistemas que não permitem fácil navegação para encontro de conhecimento e conteúdo organizacional	Tecnológica

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Já os possíveis elementos facilitadores para o desenvolvimento das ações de GC no INPI, com base na análise do resultado do *survey*, encontram-se consolidados no **Quadro 13**.

**Quadro 13-** Possíveis elementos facilitadores à GC e ao compartilhamento de conhecimento.

Uso de recompensas, na forma de reconhecimento
Reciprocidade
Disponibilização de ferramentas tecnológicas que facilitam a comunicação
Incentivo e apoio as ações de GC e compartilhamento de conhecimento pelos gestores dos setores (nível operacional)

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

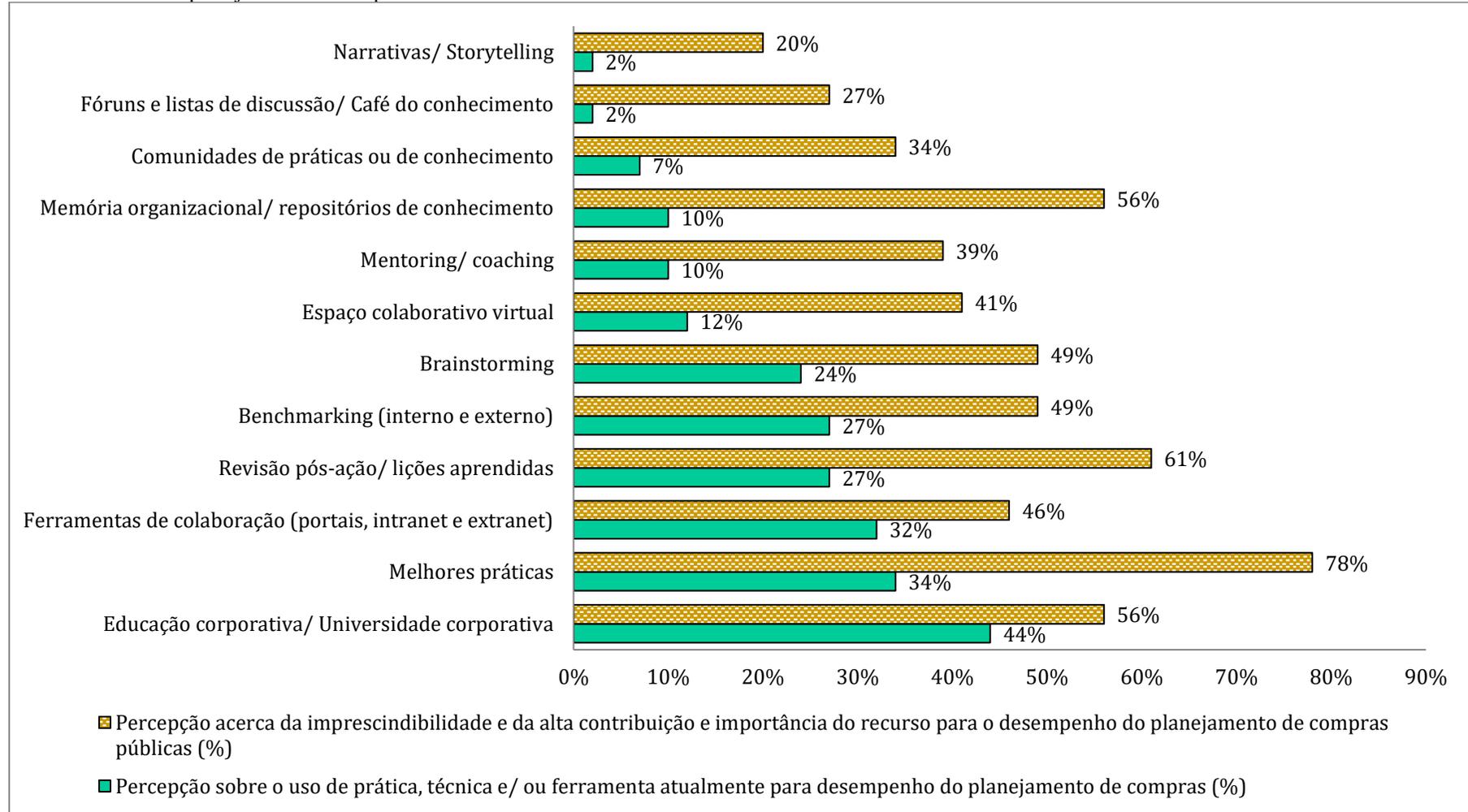
Os servidores apresentaram a percepção de que é possível aprimorar a etapa inicial do processo de compras - planejamento - e reduzir as idas e vindas do artefato Termo de Referência/ Projeto Básico analisado pela DIPRA, no que tange aos aspectos administrativos, com maior interação social com os servidores da Divisão e com disponibilização constante do conhecimento explícito de compras públicas por canais de comunicação institucional ou outros, demonstrando o interesse e a relevância na existência de formas de compartilhamento e transferência de ambos os tipos de conhecimento – explícito e tácito.

Diante disso, a adoção de uma estratégia que contenha tanto formas de compartilhar e transferir conhecimento explícito como tácito é adequada e, por isso, é importante que o INPI envide esforços para adoção de iniciativas que atendam o compartilhamento de ambos os tipos de conhecimento, a fim de minimizar gargalos e retrabalhos na etapa inicial de planejamento de uma compra.

Quanto ao nível de contribuição das práticas, técnicas e ferramentas de auxílio ao compartilhamento de conhecimento, os servidores participantes da pesquisa possuem a percepção de que a adoção desses recursos pode auxiliar na melhoria do desenvolvimento do planejamento de compras no Instituto e na minimização de ajustes solicitados pela área de compras quanto aos aspectos administrativos dos artefatos e, conseqüentemente, na redução das constantes idas e vindas de análise de instrução processual no início de uma contratação, pois, de maneira geral, todas as práticas, técnicas e ferramentas que auxiliam as ações de compartilhamento de conhecimento apresentadas no *survey* foram consideradas de média ou alta contribuição.

O **Gráfico 11** sintetiza e permite a comparação, por prática, técnica ou ferramenta de auxílio ao compartilhamento e transferência de conhecimento, entre o quantitativo (%) de respondentes que indicaram utilizar o recurso para desempenho do planejamento de compras no Instituto e o quantitativo (%) dos participantes que possuem a percepção de que a prática, técnica ou ferramenta é indispensável e propicia alta contribuição para o desenvolvimento das atribuições inerentes ao planejamento, demonstrando que o emprego de cada iniciativa de auxílio à GC foi considerado mais importante e com maior contribuição do que sua adoção empírica atual.

**Gráfico 11-** Percepção sobre o uso atual das iniciativas de auxílio ao compartilhamento de conhecimento e da imprescindibilidade de adoção das práticas para desenvolvimento do planejamento de compra no Instituto.



**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados da pesquisa.

Constata-se, pelos dados demonstrados no **Gráfico 11**, que nenhuma das técnicas, práticas e ferramentas apresentadas no questionário é amplamente usada para desempenho atual das atribuições inerentes ao planejamento de uma compra pública no INPI, visto que nenhum dos recursos obteve indicação de pelo menos metade dos respondentes, o que demonstraria uma utilização mais expressiva.

Ressalta-se, ainda, que a maioria das iniciativas não obteve nem um terço da percepção de utilização pelos participantes. Isso evidencia um escasso uso e uma ausência de consolidação quanto ao emprego dessas técnicas facilitadoras de compartilhamento de conhecimento para o desempenho de planejamento de compras na autarquia. Ademais, destaca-se que 17% dos respondentes não identificam o uso de quaisquer práticas, técnicas e ferramentas apresentadas para o desenvolvimento do planejamento de compra no momento.

Analisando-se, ainda, o **Gráfico 11**, verifica-se que somente as ferramentas educação ou universidade corporativa, memória organizacional ou repositórios de conhecimento, melhores práticas, revisão pós-ação e lições aprendidas obtiveram mais de 50% de servidores respondentes da pesquisa as indicando como indispensáveis para o desenvolvimento do planejamento de uma compra. Por isso, tendo em vista a percepção expressiva de servidores quanto à imprescindibilidade e o alto nível de contribuição dessas iniciativas e considerando o benefício proveniente de sua adoção pontuado pela literatura, são práticas recomendadas para implementação o mais breve possível para melhor desenvolvimento na etapa de planejamento de compras da autarquia e da troca de conhecimento sobre os aspectos administrativos necessários, com finalidade de tornar o processo de compras mais eficiente e com redução de gargalos e retrabalhos, tanto relacionados às equipes de planejamento quanto à DIPRA.

## 5 PROPOSTAS DE AÇÃO PARA MELHORIA DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS PARA OS ARTEFATOS DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS NO INPI

A partir da análise e discussão dos resultados, disposta no capítulo 4, e com base na revisão de literatura, um conjunto de propostas de ação para melhoria da etapa inicial de planejamento de compras públicas no INPI e do compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos existentes em artefatos de planejamento é apresentado neste capítulo.

No que tange à GC, não há uma fórmula geral para uma estratégia nem iniciativas padronizadas que irão garantir o sucesso total e uma melhor eficácia para todas as organizações (HORTA, 2017). Por isso, um conjunto de propostas de ação foi formulado especificamente para o caso empírico, com base no resultado do *survey*, a fim de contribuir para a implementação de iniciativas que auxiliam o compartilhamento e a transferência de conhecimento dos aspectos administrativos inerentes aos artefatos de planejamento e indicar possíveis estratégias para lidar com barreiras e elementos facilitadores, sinalizados pelos participantes da pesquisa, além de propiciar o desenvolvimento dos processos de conversão do conhecimento do método SECI com a adoção das iniciativas de auxílio à GC.

Para apresentação das propostas, o método *5W2H* foi escolhido (**Quadro 14**), pois facilita a identificação de variáveis de um processo, suas causas e o objetivo a ser alcançado, sendo sua denominação originária do inglês, com “5W” representantes das palavras *What*, *When*, *Why*, *Where* e *Who*, e “2H” dos termos *How* e *How Much* (AMBROZEWICZ, 2015).

**Quadro 14-** Método *5W2H*.

Termo original (tradução)	Perguntas possíveis	Como usar
What (O quê/Qual)	O que vai ser realizado?	Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado
Why (Por quê)	Por que será realizado?	Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado.
Who (Quem)	Quem será/ serão o(s) responsável(is) pela realização?	Definição de quem será (serão) o(s) responsável (eis) pela execução do que foi planejado.
When (Quando)	Quando será realizado?	Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos
Where (Onde)	Onde será realizado?	Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado
How (Como)	Como será realizado/ conduzido?	Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos
How much (Quanto)	Quanto custa para a realização/ implementação?	Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito

**Fonte:** adaptado de Ambrozewicz (2015); Mota (2021); Paula (2019).

## **1º - Estabelecimento de uma estrutura de governança de GC em compras públicas para o desenvolvimento de projetos relacionados ao tema:**

De acordo com a literatura, é importante que haja uma estrutura de governança de GC, responsável pelo “planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e coordenação dos projetos de GC”, de forma que as ações de GC sejam desempenhadas e acompanhadas um núcleo de GC com ramificações interfuncionais e multidisciplinares na entidade (BATISTA, 2012, p. 115).

Considerando que a finalidade desta pesquisa está relacionada à melhoria do processo de compras do INPI, compreende-se que pode ser estabelecida uma estrutura de governança de GC em compras públicas, sendo apresentada a proposta de ação do **Quadro 15**.

**Quadro 15-** 5W2H: estabelecimento de uma estrutura de governança de GC.

<b>Ação 1 - Estabelecimento de uma estrutura de governança de GC</b>	
<i>What</i> - O que será realizado?	Estabelecimento de uma estrutura de governança de GC em compras públicas responsável por planejar, implementar, monitorar, avaliar e coordenar projetos de GC relacionados ao tema.
<i>Why</i> - Por que será realizado?	Para o desenvolvimento de projetos de GC em compras públicas.
<i>Who</i> - Quem será responsável pela realização?	Coordenação Geral de Logística e Infraestrutura.
<i>When</i> - Quando será realizado?	Em 2024, preferencialmente no 1º semestre.
<i>Where</i> - Onde será realizado?	Sala de reunião física ou virtual.
<i>How</i> - Como será realizado/ conduzido?	Será realizada pelo menos uma reunião, a fim de analisar e estabelecer formalmente uma estrutura de governança de GC em compras públicas, que atuará como um núcleo central permanente para coordenar todos os projetos de GC relacionados a compras.
<i>How much</i> - Quanto custa para realização?	A ação envolve recursos humanos e espaço físico ou virtual para as reuniões, não representando novos custos ao INPI.

**Fonte:** elaborado pela autora, com base na análise dos resultados e no aporte teórico de Batista (2012); Davenport e Prusak (2003) e Paula (2019).

## **2º - Adoção de estratégias para minimização de possíveis barreiras e para incentivo de possíveis elementos facilitadores à GC de compras públicas**

Preferencialmente antes da implementação dos instrumentos que podem auxiliar a GC para melhoria da etapa de planejamento do processo de compras e do compartilhamento de conhecimento referente aos aspectos administrativos, considera-se importante, além de uma preparação prévia dos profissionais para o processo de mudança, a identificação e o tratamento de possíveis barreiras e fatores críticos reais e potenciais presentes no Instituto, de acordo com a percepção dos servidores participantes da pesquisa, que possam vir a impedir ou dificultar o sucesso das iniciativas de GC, a fim de que sejam minimizados e superados (BATISTA, 2012; HORTA, 2017; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Além de identificar e tratar as possíveis barreiras e fatores críticos reais e potenciais presentes no Instituto, considera-se relevante, também, incentivar e amplificar os elementos facilitadores identificados de acordo com a percepção dos servidores participantes da pesquisa, que são elementos que contribuem para o sucesso dos processos de criação, compartilhamento, disseminação e utilização do conhecimento, tendo impacto positivo e significativo (FERNANDES; MENDIETA; SILVA; LEITE, 2015; MARONATO, 2018).

O foco para a adoção de estratégias de compartilhamento de conhecimento deve ser sob três fatores principais, abarcando as dimensões individuais, organizacionais e tecnológicas, sendo eles: motivação dos profissionais para realizar o processo de GC, especialmente do conhecimento tático; criação de estruturas organizacionais facilitadoras, proporcionando “uma cultura organizacional de aprendizado contínuo, comunicação clara dos objetivos e estratégia da empresa, ligando práticas e benefícios de compartilhamento de conhecimento”; e tecnologia que propicie uma plataforma de compartilhamento adequada e acessível a todos os interessados (HORTA, 2017, p. 74).

Dessa forma, é apresentado adiante o **Quadro 16** contemplando estratégias propostas com base na literatura, que podem ser adotadas para minimizar os elementos inibidores e incentivar os elementos facilitadores da GC de compras públicas, identificados na pesquisa.

**Quadro 16 – 5W2H: Estratégias para minimizar barreiras e incentivar elementos facilitadores a GC relacionado a compras públicas.**

<b>Ação 2 - Adoção de estratégias para minimização de possíveis barreiras e para incentivo de possíveis elementos facilitadores à GC de compras públicas.</b>	
<i>What</i> - O que será realizado?	Adoção de estratégias para minimização de possíveis barreiras identificadas à GC e para incentivo de possíveis elementos facilitadores à GC de compras públicas.
<i>Why</i> - Por que será realizado?	Para que haja sucesso na implementação de iniciativas de auxílio à GC e ao compartilhamento de conhecimento na etapa de planejamento de compras do Instituto, é importante reduzir obstáculos e incentivar fatores facilitadores.
<i>Who</i> - Quem será responsável pela realização?	Estrutura de governança de GC em compras públicas, com apoio de outras unidades quando necessário.
<i>When</i> - Quando será realizado?	Início: até 90 dias após a ação 1, com realização contínua de estratégias para minimizar barreiras e incentivar elementos facilitadores.
<i>Where</i> - Onde será realizado?	Em ambientes físicos e virtuais do INPI (como sala de reuniões, videoconferências, portais, <i>etc.</i> ).
<i>How</i> - Como será realizado/ conduzido?	<p>Algumas estratégias podem ser empregadas para minimizar elementos inibidores e incentivar elementos facilitadores à GC de compras no INPI e na rotina de trabalho dos servidores atuantes em planejamento de compras:</p> <p><b>a)</b> Divulgação e esclarecimento quanto aos objetivos, propósitos e benefícios advindos da implementação de iniciativas de GC na etapa de planejamento do processo de compras (minimização de retrabalhos e gargalos, por exemplo), propiciando maior clareza sobre a importância das ações.</p> <p>Além disso, considera-se relevante que haja maior compreensão do processo de compras do INPI por todos os clientes do processo e de sua importância como apoio para o desenvolvimento das atividades de GC auxiliares do planejamento de uma compra, sendo, por isso, fundamental a divulgação e disponibilização do mapeamento realizado em 2021 para todos os servidores, visto que uma possível falta de compreensão do processo pelos clientes internos e externos pode ser uma variável dificultadora do processo de compartilhamento de conhecimento.</p> <p><b>b)</b> Participação e suporte da alta gestão e da liderança para implementação das iniciativas de compartilhamento de conhecimento na etapa de planejamento de compras públicas, atuando como modelos, quando participantes do processo, e demonstrando comprometimento visível com as iniciativas.</p> <p>O apoio do Instituto com a criação de um contexto promotor apoiado por gestores para facilitação das ações de GC e com disponibilização de estrutura propícia – tempo e espaço – para que seja possível o compartilhamento e transferência de conhecimento referente aos aspectos administrativos do planejamento de uma compra demonstra uma compreensão organizacional quanto ao potencial oriundo de experiências e conhecimentos tácitos individuais, estimulando e encorajando a comunicação entre os servidores e a globalização do conhecimento.</p> <p>Ademais, o estabelecimento formal da estrutura de governança de GC em compras públicas, exposto na ação 1, e a divulgação de orientação para adoção das iniciativas de auxílio à GC na etapa de planejamento de uma compra, explicitadas na ação 3 deste capítulo, demonstram formas de apoio organizacional para a realização do compartilhamento do conhecimento e para a GC de compras públicas.</p> <p>Um aspecto pontuado na pesquisa e que pode representar uma barreira envolvendo motivação é a interferência da alta administração no planejamento de compras do Instituto, com alteração de demandas sem uma real motivação. Diante do relatado, sugere-se que haja divulgação e esclarecimento quanto aos objetivos, propósitos e benefícios advindos de cada alteração de</p>

	<p>planejamento de compra proposta, a fim de não impactar na motivação dos executores do processo e seguir uma política voltada para disseminação de conhecimento e informação na autarquia.</p> <p><b>c)</b> Promoção de confiança com incentivo à constante interação social entre servidores e à adoção de sistemas de trabalho que encorajam criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (construção de uma cultura voltada para o conhecimento), incentivo à existência de regras de trabalho em grupo, a ambientes menos formais, à demonstração de confiança por parte das lideranças e dos gestores e a uma cultura organizacional de apoio.</p> <p>Eventos internos ofertados pelas unidades organizacionais para participação de todos os interessados na organização, treinamento <i>on the job</i> e o estímulo ao trabalho em equipe, por exemplo, são iniciativas que podem propiciar maior interação entre os servidores e permitir a socialização do conhecimento. Com o crescimento do teletrabalho e <i>home office</i>, essa interação social pode acontecer pelos meios digitais para interação e, conseqüentemente, propiciar compartilhamento de conhecimento, como videoconferências e <i>chats</i>, não sendo uma realidade somente do formato presencial.</p> <p><b>d)</b> Adequado tratamento de eventuais erros, transformando-os em insumos para o aprendizado organizacional e demonstrando certa tolerância ao erro, sem tratá-los como falhas.</p> <p>Para o estabelecimento do elemento confiança e de uma cultura de apoio, é importante uma relação colaborativa e auxiliadora dos órgãos assessores e de controle do Instituto (auditoria e procuradoria) com os participantes da etapa de planejamento do processo de compras, a fim de que eventuais erros sirvam como aprendizado para não repetição e sejam registrados para alimentação da espiral do conhecimento organizacional, não acarretando, assim, em desmotivação dos servidores e outras barreiras culturais na autarquia.</p> <p>Sugere-se, ainda, verificar a possibilidade de a Auditoria da organização ministrar e/ou participar de treinamento e/ou evento onde seja possível o destaque da percepção da área quanto aos pontos de atenção em um planejamento de compra pública, visto que a importância de uma maior participação da Auditoria de forma prévia e colaborativa quanto aos artefatos de planejamento foi destacada na pesquisa.</p> <p><b>e)</b> Estímulo dos servidores para o compartilhamento do conhecimento através de benefícios, que podem ser traduzidos em oportunidades de crescimento profissional, prêmios e reconhecimento.</p> <p>É importante que o Instituto reconheça e propicie oportunidades para os servidores que, de fato, contribuem com ideias, experiências e compartilham seus conhecimentos para execução do planejamento de compras no Instituto, podendo ser retratado tal reconhecimento na avaliação de desempenho também. Cabe ao próprio Instituto identificar e estabelecer os tipos de reconhecimento e recompensa mais adequados a seus princípios, sendo alguns mecanismos práticos exemplificativos possíveis de reconhecimento no serviço público e que podem ser adotados o <i>feedback</i> positivo, delegação de autoridade, participação em viagens, conferências e treinamentos, elogios, <i>etc.</i></p> <p><b>f)</b> Incentivo a uma cultura de livre acesso de servidores uns aos outros, independentemente do setor em que estejam ou da hierarquia, permitindo o aprimoramento do <i>networking</i> existente e a socialização do conhecimento, etapa de grande importância para início da espiral do conhecimento – método SECI, e o estreitamento de vínculos e estabelecimento de confiança.</p> <p><b>g)</b> Desenvolvimento de ações que contribuam para lidar com questões motivacionais dos servidores e de mudança cultural na organização, como palestras, <i>workshops</i>, eventos internos das unidades organizacionais (exemplo: semana do conhecimento – como elaborar os artefatos de planejamento?), <i>etc.</i>, sendo importante a participação do setor de gestão de pessoas para auxiliar no desenvolvimento de ações que contribuam para lidar com questões envolvendo motivação na organização.</p> <p><b>h)</b> Incentivo a constante busca por conhecimento de compras públicas através da capacitação e treinamento, além de encorajamento de registro explícito desse conhecimento em materiais que possam ser compartilhados com os demais membros da organização.</p>
--	---

	<p>A ausência de conhecimento em compras públicas por algumas unidades e a falta de quadro de pessoal tecnicamente capaz em outras áreas, que, apesar de possuírem experiência em compras, produzem artefatos de baixa qualidade foram aspectos levantados durante a pesquisa e que têm relação direta com a educação corporativa e o estabelecimento de uma política de educação continuada adequada.</p> <p>Diante disso, uma possível estratégia é prever a participação em capacitação relacionada às atividades de planejamento de compra como meta anual individual a ser cumprida para os servidores que atuam em artefatos de planejamento na avaliação de desempenho, por exemplo, estimulando, assim, a constante busca, ampliação, atualização e internalização de conhecimento.</p> <p>A chefia imediata também possui um papel importante ao incentivar e explicar as implicações e os benefícios oriundos da realização de registro explícito e compartilhamento do conhecimento adquirido pelos servidores em capacitações de planejamento de compra, devendo haver referência e reconhecimento quando o servidor contribuir com esse registro e compartilhamento de conhecimento.</p> <p><b>i)</b> Treinamento e/ou disponibilização de guias para utilização de ferramentas tecnológicas e sistemas disponibilizadas ou que venham a ser disponibilizadas pelo Instituto e para uso de sistemas necessários em um planejamento de compra previstos em legislação, como ferramentas de comunicação, SEI, sistemas colaborativos, compras.gov (antigo Siasgnet), <i>etc.</i>, a fim de que seja possível uma fácil navegação para encontro de conhecimento e conteúdo organizacional.</p> <p><b>j)</b> Incentivo ao uso de ferramentas disponíveis para comunicação, de modo a facilitar e propiciar a constante interação social.</p>
<p><i>How much</i> - Quanto custa para realização?</p>	<p>As estratégias para esta ação envolvem recursos humanos e tecnológicos já existentes e espaços físicos ou virtuais, não representando novos custos organizacionais. Entretanto, pode envolver contratação de eventos/ palestras ou de tecnologia para tratar e minimizar algumas barreiras e incentivar interações sociais.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora, com base na análise dos resultados da pesquisa e no aporte teórico de Bezerra, Lima, Maciel e Silva (2018); Bukowitz e Williams (2002); Daniel (2017); Davenport e Prusak (2003); Fernandes, Mendieta, Silva e Leite (2015); Fischer e Döring (2022); Helou (2015); Horta (2017); Maronato (2018); Paula (2019); Pepulim (2016); Rosário (2013); Takeuchi e Nonaka (2008).

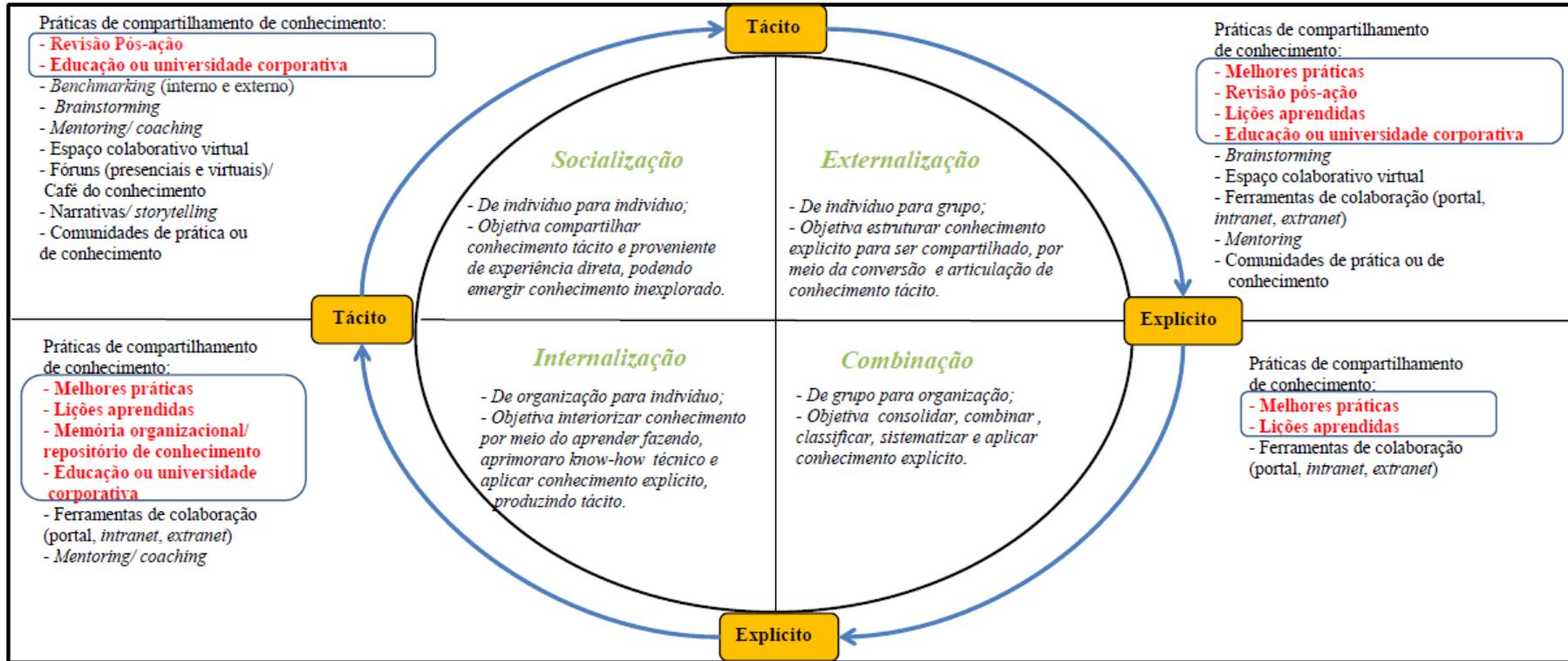
**3º - Implementação formal e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas formais já empregadas para auxílio ao compartilhamento de conhecimento relacionado ao planejamento no processo de compras públicas do INPI.**

Considerando que o processo de compras públicas do INPI fora mapeado em 2021, sem a ocorrência de alteração significativa entre os fluxos *AS IS* e *TO BE* no que diz respeito à etapa de análise processual pela área de compras, objetivou-se propor uma maneira de aprimorar a etapa inicial de planejamento do processo de compras e reduzir idas e vindas de Termo de Referência/ Projeto Básico para ajuste de questões administrativas, com o emprego de recursos de auxílio ao compartilhamento de conhecimento. A teoria da espiral do conhecimento e o método SECI trazidos pelos autores Takeuchi e Nonaka (2008) foram utilizados para a elaboração da proposta.

O método SECI – socialização, externalização, combinação e internalização - permite compreender formas de conversão do conhecimento - explícito e tácito -, com a finalidade de ampliá-lo de nível individual até organizacional e resultar na espiral do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), sendo que a adoção de práticas, técnicas e ferramentas adequadas atua como suporte e facilitador para o acontecimento da espiral.

Considerando a proposta de aplicabilidade da espiral do conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008) para a melhoria do compartilhamento do conhecimento relacionado aos aspectos administrativos do artefato principal de planejamento – TR ou PB -, as iniciativas auxiliaadoras de GC listadas no questionário foram associadas aos respectivos processos do modelo SECI, bem como ao nível relacionado de conversão, de forma a compreender os conhecimentos facilitados pelo uso de tais recursos e que entidades estão envolvidas (**Figura 9**).

**Figura 9-** Associação das iniciativas de auxílio ao compartilhamento de conhecimento apresentadas na pesquisa com o modelo SECI e discriminação das entidades envolvidas.



**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados coletados e em Martins (2021), Paula (2019) e Takeuchi e Nonaka (2008).

A adoção das práticas e ferramentas de GC listadas na **Figura 9** visa facilitar o completo ciclo do modelo SECI, pois perpassa todos os processos de conversão do conhecimento, permitindo que este seja criado, aprimorado, compartilhado e internalizado em níveis individual, grupal e organizacional.

Apesar de existir uma gama de iniciativas e práticas de GC, a adoção de um conjunto de práticas que sejam suficientes para atender ao compartilhamento de conhecimento necessário tem sido uma boa metodologia, tornando-se parte dos processos realizados (MARONATO, 2018). Contudo, a autora destaca que “não há impedimento para que outras práticas sejam adotadas de acordo com contextos específicos que exigem soluções que não seriam produzidas pelas práticas já aplicadas pela organização” (p. 113).

Diante disso, para melhoria do compartilhamento de conhecimento quanto aos aspectos administrativos necessários em artefatos de planejamento, apresenta-se a proposta de ação 3, disposta no **Quadro 17**, a qual consiste na implementação formal e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas formais já empregadas, listadas como indispensáveis para mais de 50% dos participantes (parâmetro adotado por denotar representatividade e expressividade quanto à visão de contribuição da prática), bem como sugestões de aplicabilidade empírica dessas iniciativas.

**Quadro 17-** Implementação e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas já empregadas para compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos de artefatos de planejamento.

<b>Ação 3 - Implementação formal e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas formais já empregadas para auxílio ao compartilhamento de conhecimento relacionado ao planejamento no processo de compras públicas do INPI.</b>	
<i>What</i> - O que será realizado?	Implementação formalizada e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas formais já empregadas consideradas indispensáveis por mais de 50% dos participantes da pesquisa para auxílio ao compartilhamento de conhecimento dos aspectos administrativos inerentes ao planejamento de uma compra pública, dispostas abaixo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhores práticas;</li> <li>- Revisão pós-ação/ lições aprendidas;</li> <li>- Memória organizacional/ repositório de conhecimento;</li> <li>- Educação ou universidade corporativa.</li> </ul>
<i>Why</i> - Por que será realizado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para reduzir retrabalhos/ esforços duplicados e gargalos envolvendo as unidades DIPRA/ COLIC e equipes de planejamento.</li> <li>- Para não incorrer em eventual perda de conhecimento por não compartilhamento.</li> <li>- Para amplificar conhecimentos que sem encontram a nível individual para nível coletivo e organizacional.</li> <li>- Para propiciar e facilitar a espiral do conhecimento e as quatro etapas do processo – socialização, externalização, combinação e internalização (método SECI), proposta pelos autores Takeuchi e Nonaka (2008), possibilitando a eliminação de lacunas de conhecimento no Instituto.</li> </ul>
<i>Who</i> - Quem será responsável pela realização?	Estrutura de governança de GC em compras públicas em conjunto com: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas de planejamento com servidores que atuam como integrantes administrativos de equipes de planejamento,</li> <li>- COLIC e suas áreas subordinadas,</li> <li>- Setor de gestão de pessoas, com a finalidade de que haja delineamento adequado de iniciativas de educação corporativa;</li> <li>- Área de tecnologia da informação, para auxílio no desenvolvimento, implementação e/ ou aperfeiçoamento de ferramentas tecnológica.</li> <li>- Pregoeiros e agentes de contratação.</li> </ul>
<i>When</i> - Quando será realizado?	Início até 90 dias após a ação 1. Realização contínua, conforme descrito abaixo.
<i>Where</i> - Onde será realizado?	Em ambientes físicos e virtuais do INPI (como sala de reuniões, videoconferências, portais, etc.).
<i>How</i> - Como será realizado/ conduzido?	<p>As iniciativas para implementação e/ou aperfeiçoamento estão apresentadas adiante e demandam ser instituídas formalmente para melhoria da etapa de planejamento do processo de compras e do compartilhamento de conhecimento referente a aspectos administrativos necessários em TR/PB:</p> <p><b>a) Revisão pós-ação e lições aprendidas:</b></p> <p>A revisão pós-ação é uma técnica que facilita o processo de socialização do método SECI por meio do compartilhamento de experiências e conhecimentos entre indivíduos, ocasionando a geração de novos conhecimentos tácitos e tem como característica o pouco uso de recursos de TIC. Essa prática propicia a maximização do aprendizado, pois é uma oportunidade de debate sincero e informal entre líderes e membros da equipe de um projeto sobre o projeto em si, identificando o que aconteceu, por que aconteceu, pontos fortes a serem mantidos e pontos fracos a serem superados, permitindo a avaliação e captação de lições aprendidas.</p> <p>As lições aprendidas consistem em relatos de experiências do acontecido, do esperado, da análise das causas das diferenças entre o acontecido e o esperado e da aprendizagem durante o processo, propiciando externalização, combinação de conhecimento e, depois de elaboradas, permite a internalização do conhecimento.</p>

No caso empírico estudado, a revisão pós-ação e as lições aprendidas podem ser implementadas para compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos de maneira formal pelo INPI, e podem ser aplicadas após a finalização de cada processo de compra de pública, a fim de:

- Debater sugestões e recomendações apresentadas pela COLIC e suas unidades subordinadas (DIPRA e DICAD) durante a fase inicial de planejamento, a fim de que sejam registradas as de relevância e utilidade para contratações similares no futuro;
- Discutir as recomendações provenientes do parecer da Procuradoria Federal Especializada (PFE) do Instituto acerca do planejamento da compra para registro das recomendações atendidas e que têm relevância e utilidade para compras similares no futuro, bem como registro das justificativas para as recomendações não atendidas, a fim de auxiliar novos próximos planejamentos;
- Debater os esclarecimentos, impugnações e recursos que tratam do planejamento da compra, apresentados durante a licitação pelos licitantes, bem como as respostas apresentadas e avaliar e registrar as questões relevantes e úteis para auxílio em compras semelhantes posteriormente;
- De maneira geral, debater os pontos fortes e pontos de melhoria identificados e que devem ser relatados como lições aprendidas para serem observados e aplicados em compras similares e para evitar problemas futuros de mesma origem, respectivamente;
- Discutir e relatar se houve êxito ou não da contratação, se o que aconteceu estava dentro do esperado e a aprendizagem relacionada à contratação, a fim de subsidiar contratações similares futuras;
- Alimentar o repositório de conhecimento organizacional com as informações e os conhecimentos relatados e registrados nas lições aprendidas. Os registros externalizados do exposto anteriormente podem ser realizados pelos integrantes administrativos dos processos e, posteriormente, encaminhados à estrutura de governança de GC em compras públicas para categorização, classificação e alimentação em repositório de conhecimento organizacional de compras.

As lições aprendidas de matérias administrativas para planejamento de compra pública incorporadas ao repositório demandam revisão periódica (podendo ser anual) para descarte daquelas não mais compatíveis e/ ou superadas.

**b) Melhores práticas:**

A iniciativa de melhores práticas consiste na difusão de um procedimento validado, seja por manuais, diretrizes ou banco de dados, para realizar uma tarefa ou solucionar um problema, sendo uma ação que pode ser desenvolvida para a externalização de conhecimento tácito e, não sendo necessariamente a única prática possível ou, ainda, uma ferramenta que não demande ajustes dependendo do contexto. O formato da iniciativa de melhores práticas é considerado bem similar ao das lições aprendidas, as quais destacam o aprendizado trazido da análise de eventos ocorridos, experiências e soluções já empregadas, abarcando reflexões sobre ações pretéritas e recomendações concretas para melhoria em ações futuras.

No caso estudado, para minimizar a necessidade de ajustes de questões administrativas em TR/PB, a iniciativa de melhores práticas pode ser implementada para compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos de maneira formal pelo INPI, e pode ser realizada pela COLIC em conjunto com suas unidades subordinadas, de forma a:

- consolidar uma diretriz e/ ou um manual e/ ou um procedimento para o desenvolvimento das matérias administrativas nos artefatos, descrevendo o histórico de assuntos administrativos recorrentes sinalizados para ajustes nos artefatos e detalhando pontos de atenção, além de indicar onde os integrantes administrativos podem buscar e consultar as informações e os conhecimentos necessários, como modelos obrigatórios, normas, jurisprudências, *etc.*
- Revisar anualmente a diretriz e/ ou manual e/ ou procedimento de melhores práticas de matérias administrativas para planejamento de compra pública, para atualização e para acréscimo de qualquer nova matéria pertinente.

- Alimentar o repositório de conhecimento organizacional com as melhores práticas validadas, encaminhando à estrutura de governança de GC para categorização, classificação e alimentação em repositório de conhecimento organizacional de compras.

O estabelecimento de melhores práticas, conforme sugerido, além de externalizar de forma consolidada diretrizes/ procedimentos para minimizar ajustes em questões administrativas de artefatos de planejamento, possibilita a combinação do conhecimento com as lições aprendidas computadas ao fim de cada processo de compra, de modo a complementar, ampliar e atualizar o conhecimento. Além disso, o acesso, leitura e utilização das melhores práticas propicia a etapa de internalização do Modelo SECI.

Nota-se dificuldade nas organizações para criar mecanismos formais e explícitos com registro de procedimentos para uma gestão do conhecimento eficiente e, por causa disso, o desempenho de certas atividades acaba dependendo do conhecimento e da experiência de determinados servidores, sendo um problema que ocorre quanto aos aspectos administrativos dos artefatos de planejamento de compras no INPI. Por isso, é necessário o estabelecimento de registros formais como melhores práticas, lições aprendidas, entre outros, a fim de promover contínua, sistemática e deliberadamente criação e compartilhamento do conhecimento.

### **c) Memória organizacional/ repositórios de conhecimento**

Considera-se relevante o estabelecimento de um repositório de compras a nível organizacional pela autarquia, sendo uma ferramenta utilizada para disponibilização do conhecimento explícito e que objetiva preservar, gerir e disseminar a produção organizacional inerente ao assunto. A instituição de uma memória ou repositório organizacional de compras permite o acontecimento da etapa de internalização do conhecimento do método SECI, sendo a sua construção derivada de esforço coletivo de socialização, externalização e combinação de conhecimentos.

No caso estudado, o estabelecimento de um repositório centralizado contendo informações e conhecimentos de compras públicas pode:

- Contemplar diversos assuntos e conteúdos devidamente categorizados;
- reunir e disponibilizar conhecimentos explícitos e informações de cunho administrativo relevantes para o planejamento de compras, como melhores práticas, lições aprendidas, procedimentos, observância de modelos, entendimentos jurisprudenciais relevantes, recomendações dos órgãos de controle (interno e externo), trilhas de aprendizagem do tema, legislações vigentes, informações orçamentárias, entre outros, provenientes da externalização e da combinação de conhecimentos, etapas do método SECI;
- Auxiliar em aprendizagem, sendo um caminho para pesquisa, obtenção de conhecimento existente e facilitador da disseminação de conhecimentos passíveis de aproveitamento em outros contextos, promovendo a internalização do conhecimento, etapa do modelo SECI;
- Ampliar o estoque de conhecimento, que, muitas vezes, fica limitado e restrito a setores específicos, como a COLIC, e ao tempo de disponibilidade do portador do conhecimento.

O portal do Instituto (ou a *intranet*) pode ser uma opção para a implementação de um repositório de conhecimento organizacional de compras, pois é considerado como a principal fonte de comunicação organizacional e de apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação, ao propiciar acesso a todas as informações e às aplicações relevantes a todos os servidores, e também pode atuar como plataforma que possibilite a implementação de outras iniciativas de auxílio à GC, como comunidades de prática, redes de conhecimento e espaços colaborativos virtuais.

Entretanto, a eventual adoção de um repositório organizacional de compras demanda:

- O estabelecimento de regras ou guias sobre o uso, a fim de que as pessoas saibam como mantê-los alimentados e atualizados, sendo que o estabelecimento dessas regras pode ser realizado pela estrutura de governança em GC, com apoio das áreas participantes de planejamento de compra e da COLIC e unidades subordinadas;

- Orientação e treinamento dos servidores para que saibam como os conhecimentos são categorizados e classificados antes de serem disponibilizados pela estrutura de governança de GC, a fim de facilitar a identificação e o acesso aos conhecimentos registrados e armazenados.

**d) Educação ou universidade corporativa/ Educação continuada:**

Com base nos dados obtidos na pesquisa, pode ser necessário aperfeiçoar, ampliar e/ ou rever as ações de capacitação e a política de educação continuada para os participantes do planejamento do processo de compras na qualidade de integrantes administrativos e servidores da COLIC e da DIPRA, a fim de que sejam adotadas práticas mais eficientes, pois, em que pese a maioria dos servidores participantes da pesquisa ter indicado participação nos eventos disponibilizados pelo setor de Recursos Humanos, mais da metade não relacionou a adoção de educação corporativa/ continuada como uma ferramenta de auxílio no desempenho atual das atribuições de planejamento de compras públicas no INPI.

Considerando que a ferramenta de educação ou universidade corporativa/ educação continuada foi listada como indispensável e de alta contribuição para o desempenho das atribuições dessa etapa do processo de compras por mais de 50% dos servidores participantes da pesquisa, a dinâmica de educação continuada no que tange a cursos e eventos voltados para aquisição e troca de conhecimentos inerentes ao planejamento e aos artefatos de compras públicas pode ser implementada, complementada e/ ou revista em conjunto com os participantes anteriormente citados, sendo uma possibilidade a busca de contratações de cursos personalizados às necessidades dos participantes quanto ao tema.

A realização combinada de treinamentos na temática de planejamento de contratações e elaboração de artefatos de planejamento de uma compra com empresas de notória especialização e de eventos internos de capacitação fornecidos pelos próprios servidores do Instituto pode ser importante, pois capta vários ângulos do assunto e permite que os próprios servidores que atuam com planejamento de compras passem sua visão, experiência e contribuição para os demais.

Também é considerada importante que haja participação dos servidores em eventos ministrados pelos órgãos de controle (interno e externo), a fim de capturar a percepção sobre matérias administrativas mais delicadas. Pode-se verificar a possibilidade de realizar parcerias com esses órgãos para que haja uma atualização constante de conhecimentos inerentes ao tema no Instituto.

A educação corporativa tem como foco principal o processo de internalização do conhecimento pelo indivíduo, apesar de contribuir também para a etapa de socialização do conhecimento ao permitir integração dos servidores nos treinamentos, em grupos de estudo de casos e dinâmicas, além de debates em eventos, e para a etapa de externalização, quando transmitem conhecimento explícito em materiais físicos e virtuais, e permitem que os profissionais registrem sua compreensão sobre os assuntos abordados.

Por meio da internalização do conhecimento é que são delineados servidores mais experientes, com *know-how* aprimorado no que trabalham e que, posteriormente, através da socialização, disseminam esse conhecimento com outros servidores, propiciando a continuidade da espiral do conhecimento.

**Observações:**

1) A captação, registro e compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas são grandes benefícios resultantes do desenvolvimento da GC no setor público, de acordo com a literatura, visto que minimizam erros operacionais e ampliam a eficiência na execução das tarefas. Entretanto, para que haja acesso e compartilhamento de conhecimento de maneira fácil, as lições aprendidas e melhores práticas devem ser organizadas e registradas na composição do repositório, construindo, assim, parte da memória organizacional.

2) Cabe ressaltar, ainda, que, para o sucesso das iniciativas adiante detalhadas, é necessário que haja real disposição dos servidores para alteração de hábitos e rotinas, a fim de ocorrer uma adequada GC.

3) É válido destacar que o mapeamento do processo pode contribuir para a implementação de práticas que auxiliam o compartilhamento de conhecimento, pois o registro e a padronização de processos e serviços por meio de mapeamento e construção de fluxogramas resultam em um

	<p>banco de conhecimentos possível de ser acessado por todos os profissionais, sendo que este acesso pode ocorrer através de uma plataforma virtual compartilhada, reunindo repositórios de conhecimentos explícitos como lições aprendidas e melhores práticas, e formando, assim, a memória organizacional, com um grande acervo administrativo e cultural da organização.</p> <p>Como o INPI realizou o mapeamento do processo de compras em 2021, considera-se como uma possibilidade a integração e disponibilização de ferramentas relacionadas às etapas de externalização e combinação do conhecimento ao processo mapeado no formato virtual, facilitando a organização do conhecimento de acordo com o processo e a consulta e o acesso desses conhecimentos, propiciando sua internalização por qualquer interessado.</p> <p>4) As iniciativas de auxílio ao compartilhamento e transferência de conhecimento elencadas nesta proposta de ação suprem todos os processos da espiral do conhecimento, permitindo, assim, a conversão de conhecimento e podem ser compreendidas como suficientes para minimizar e/ou solucionar o problema de retrabalhos e gargalos na etapa inicial de planejamento de uma compra. Entretanto, outras ferramentas podem vir a ser implementadas, caso sejam consideradas necessárias e exigidas em determinado contexto.</p>
<p><i>How much</i> - Quanto custa para realização?</p>	<p>A implementação das iniciativas de revisão pós-ação, lições aprendidas, melhores práticas e repositório de conhecimento organizacional envolve recursos humanos e tecnológicos, além de espaços físicos e virtuais já existentes, não representando, inicialmente, novos custos. Caso necessário, poderá envolver contratação de recursos para implantação da memória organizacional. Demandará realocação de recursos humanos dentro do Instituto para viabilizar a implementação dessa proposta, pois existem poucos servidores na COLIC, não sendo possível a implementação dessa proposta antes de realocação de pessoal. Quanto à iniciativa educação corporativa / educação continuada, quando não realizada internamente por servidores do Instituto, envolverá custos financeiros para contratação de eventos, treinamentos e capacitações.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base na análise dos resultados e no aporte teórico de Batista (2012); Daniel (2017); Davenport e Prusak (2003); Fischer e Döring (2022); Horta (2017); Kruesi, Burstein e Tanner (2020); Levallet e Chan (2019); Machado, Secinaro, Calandra e Lanzalonga (2021); Maronato (2018); Pala (2019); Takeuchi e Nonaka (2008).

Recomenda-se documentar e divulgar constante e progressivamente os avanços e resultados obtidos com as iniciativas em andamento, a fim de que os servidores tenham ciência das vantagens que estão sendo obtidas com a implementação dessas ações e se sintam estimulados e interessados na participação de atividades programadas para ampliar a implementação da GC (PAULA, 2019).

Em termos de contribuição prática, o conjunto de propostas de ação para melhoria da etapa de planejamento de compras públicas no Instituto visou apresentar um passo a passo, por meio do 5W2H, buscando contribuir para solução ou mitigação do problema apresentado e subsidiar os gestores na condução e na tomada de decisão para eventual implementação de iniciativas de GC para o desenvolvimento do planejamento e dos artefatos necessários a uma compra pública.

As propostas foram avaliadas pelo coordenador de aquisições, licitações e contratos e foram consideradas válidas para mitigação ou solução do problema de pesquisa. Entretanto, as iniciativas que possam ser conduzidas pela área de compras em níveis inferiores da hierarquia têm maiores chances de adoção imediata, como "revisão pós-ação e lições aprendidas" e "melhores práticas", pois podem ser implementadas no âmbito da DIPRA/COLIC em conjunto com cada área requisitante, diferindo das ações que envolvem a Alta Administração ou outras áreas não afetadas pelo processo de compras, mas determinantes para o sucesso da GC - setor de gestão de pessoas, por exemplo -, cenário cujas variáveis fogem da alçada da Coordenação.

Apesar de a literatura apresentar obstáculos e facilitadores à implementação de ações de GC, sendo alguns identificados no caso estudado, ainda carece de propor maneiras concretas de como minimizar potenciais barreiras e incentivar elementos facilitadores, sendo uma dificuldade e complexidade encontrada para o desenvolvimento da proposta de ação 2.

Acredita-se que a adoção das propostas de ação para aprimoramento da etapa inicial de planejamento de compras no INPI pode contribuir para a redução de retrabalhos provenientes das análises de artefatos de planejamento pela área de compras e superação de gargalos existentes na Divisão, propiciando melhoria do processo de compras do INPI, além de ampliar o conhecimento de matéria administrativa referente a compras públicas na autarquia.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão da eficiência na Administração Pública não se limita à prestação de serviços para a sociedade, mas contempla a gestão da coisa pública como um todo, inclusive o uso adequado dos recursos públicos (infraestrutura e força de trabalho, por exemplo) e os serviços administrativos prestados pelas organizações (CAMARA, 2021; CARVALHO FILHO, 2015).

Nessa vertente, este trabalho buscou apresentar, por meio da GC, uma maneira de aprimorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento de aspectos de cunho administrativo inerentes ao artefato principal de planejamento - TR ou PB - e tornar a etapa inicial do planejamento de compras públicas do INPI mais eficiente, visando redução de retrabalhos e gargalos, além de melhor aproveitamento dos recursos existentes e de celeridade no andamento processual.

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar práticas, técnicas e ferramentas de GC que podem contribuir para melhorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento no planejamento das compras do INPI, especificamente quanto às disposições administrativas para o artefato final de planejamento.

A etapa inicial do processo de compras do INPI foi detalhada, demonstrando o fluxo mapeado *AS IS* e *TO BE* e permitindo a visualização do problema relatado. Os constantes retornos de processo e gargalos foram evidenciados por meio do levantamento de despachos de análise de instrução processual nos processos de compras de 2018 a 2021 e através do comparativo entre servidores atuantes na área de compras e de servidores com papel de integrantes administrativos durante o período citado, destacando a necessidade de melhoria da GC e do compartilhamento de conhecimento na etapa inicial de planejamento de compras.

Por meio de um *survey*, foi realizado levantamento da percepção de servidores e gestores quanto à GC para o desenvolvimento do planejamento de uma compra pública no INPI, buscando identificar práticas, ferramentas e técnicas de GC utilizadas atualmente e que possam vir a ser adotadas por serem consideradas úteis e aplicáveis para o compartilhamento e a transferência de conhecimento dos aspectos administrativos do artefato final de planejamento, assim como possíveis facilitadores e barreiras à implementação de ações de GC.

Com base no resultado obtido, um conjunto de propostas de ação foi apresentado para aprimorar a GC das disposições administrativas de TR e PB, artefato final de planejamento, buscando maior eficiência, qualidade dos documentos e redução de prazos processuais.

Uma das propostas consistiu no estabelecimento de uma estrutura de governança em compras públicas para ser um núcleo permanente de projetos de GC que envolvam o tema compras públicas, tendo como base a regra disposta na literatura.

Eventuais barreiras às ações de GC no INPI foram levantadas, dentre elas falta de confiança ou desconfiança, resistência à mudança e cultura organizacional, ausência de ambiente favorável e de tempo para ações de GC e falta de comprometimento das lideranças organizacionais com ações de GC, a fim de que a autarquia tenha conhecimento para que possam ser minimizadas ou superadas, preferencialmente, antes da implementação das iniciativas de GC referente a compras públicas. Além disso, também foram descritos eventuais elementos facilitadores identificados – reciprocidade, disponibilização de ferramentas tecnológicas que facilitam a comunicação, uso de recompensa, na forma de reconhecimento e apoio dos gestores dos setores às ações de GC e compartilhamento de conhecimento - que podem contribuir para incentivar e ampliar a abordagem de conhecimento no Instituto.

De maneira abrangente e exemplificativa, foram propostas formas de lidar com obstáculos e facilitadores identificados na pesquisa, buscando se encaixar na realidade do INPI e estar em consonância com a teoria disposta na literatura.

Iniciativas de auxílio ao compartilhamento de conhecimento foram apresentadas a servidores que atuam direta ou indiretamente no planejamento de compras públicas do INPI. Todas foram consideradas de média ou alta contribuição para o desenvolvimento das atribuições de planejamento de compras e apresentaram um índice de percepção de contribuição superior ao emprego atual de ferramentas para o desenvolvimento dos artefatos de planejamento, sendo destaque que a adoção atual da maioria das ferramentas ainda é escassa.

Apesar de todas as iniciativas e práticas de GC apresentadas terem sido consideradas de média ou de alta contribuição pela maioria dos servidores participantes da pesquisa, a adoção de um conjunto de práticas que sejam suficientes para atender ao compartilhamento de conhecimento necessário tem sido uma boa metodologia, tornando-se parte dos processos realizados (MARONATO, 2018). Por isso, a última proposta da pesquisa levou em consideração a adoção das ferramentas revisão pós-ação, lições aprendidas, melhores práticas, memória ou repositório organizacional e educação ou universidade corporativa, iniciativas indicadas como imprescindíveis por mais da metade dos participantes da pesquisa, e que já podem suprir as lacunas de conhecimento existentes, pois abarcam todas as etapas do método SECI – socialização, externalização, combinação e internalização -, possibilitando, assim, a espiral do conhecimento e a criação e conversão de conhecimentos (tácitos e explícitos).

As contribuições deste estudo, no contexto organizacional, estão relacionadas à apresentação de práticas, técnicas e ferramentas que auxiliam as ações de GC no que diz respeito a compartilhamento e transferência de conhecimento e que podem vir a ser adotadas pela organização para redução de retrabalhos e gargalos na área de compras (DIPRA), além de proporcionarem nivelamento, ampliação e atualização do conhecimento para todos os servidores que atuam no planejamento de compras.

Além disso, esta pesquisa contribui ao descrever e identificar alguns fatores inibidores pontuados pelos participantes da pesquisa que demandam ser minimizados e, se possível, transformados em fatores facilitadores, além de elementos facilitadores a serem mantidos e/ ou ampliados pelos gestores e alta administração da organização.

## 6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações referentes à pesquisa foram identificadas e se encontram listadas abaixo:

- Os dados coletados foram restritos ao INPI. Por isso, os resultados analisados e discutidos são baseados no fluxo do processo de compras da organização investigada e demonstram a percepção dos participantes desse processo do Instituto, conforme está delineado. No entanto, o instrumento de coleta de dados pode ser adaptado e utilizado por outras organizações que almejem obter percepção sobre a adoção de técnicas e ferramentas de auxílio à GC, especialmente ao compartilhamento e transferência de conhecimento, bem como sobre eventuais elementos facilitadores e barreiras às ações de GC. Além disso, dentre o conjunto de propostas apresentados, é possível que existam ações que possam ser aproveitadas à realidade de outros entes da Administração Pública sem necessidade de robusta avaliação ou adaptação.

- Considerando que o tema GC é bem amplo, possivelmente existem outros aspectos interessantes para a pesquisa que não foram levantados. Por exemplo, não foi realizado um diagnóstico de maturidade de GC do INPI, com base em instrumento já validado para aplicação na Administração Pública brasileira, haja vista não ser um dos objetivos propostos e pelo fato de a pesquisa ter sido limitada a uma etapa do processo de compras do Instituto, não tendo como pretensão analisar a abordagem de GC da autarquia como um todo. A realização de diagnóstico mais profundo e detalhado foi sugerida como pesquisa futura neste estudo, para ampliação da abordagem de GC na organização.

- Quanto ao método, apesar de terem sido apresentadas as definições das iniciativas para compartilhamento e transferência de conhecimento, identificadas na literatura,

no conteúdo do instrumento de coleta, alguns participantes da pesquisa podem não ter compreendido conceitos, por não terem familiaridade com o tema GC.

- Ainda no que tange ao questionário, não é possível fazer uma avaliação quanto à sinceridade das respostas dos participantes que podem não traduzir opiniões reais e absolutamente verdadeiras, por motivações diversas.
- Na pesquisa documental para demonstração de evidências do problema de pesquisa, é possível que nem todos os processos de compras entre 2018 e 2021 tenham sido contemplados no levantamento, mas tal possibilidade não prejudica, de maneira significativa, a demonstração do problema existente.

## 6.2 POSSIBILIDADES DE PESQUISA FUTURA

Uma possibilidade de pesquisa futura identificada consiste na realização de um completo diagnóstico de maturidade em GC, com base em um modelo amplamente utilizado na Administração Pública brasileira, a fim de identificar como o Instituto se encontra no que tange à GC na organização como um todo, de modo a incentivar uma abordagem completa de GC e não somente em um processo específico, caso desta pesquisa.

No entanto, para alcançar uma abordagem completa, pode-se pesquisar, antes, a percepção de servidores quanto à adoção de práticas, ferramentas e técnicas que auxiliam a GC para outros processos organizacionais e/ou outras áreas do Instituto que, de forma, similar ao exposto sobre a área de compras – DIPRA-, podem possuir gargalos e evidenciar retrabalhos, os quais podem ser minimizados com a implementação de melhorias relacionadas à abordagem do conhecimento. Também pode ser estudada a implementação de outras ferramentas e práticas relacionadas às demais etapas do ciclo de GC no planejamento de compras do Instituto, já que esta pesquisa teve como foco práticas indicadas para facilitar o compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Outra possibilidade de pesquisa futura é a reavaliação da modelagem e do desenho do processo de compras do Instituto, visto que, durante a coleta de dados, alguns servidores sugeriram uma composição distinta das equipes de planejamento, com a participação de servidor da área de compras da autarquia para realizar o papel de integrante administrativo nos artefatos de planejamento, o que demandaria uma revisão do fluxo atual e do mapeamento realizado em 2021, além da completa modelagem do processo.

Para a adoção de um fluxo diferente ao mapeado atualmente, contemplando integrantes da DIPRA como integrantes administrativos dos artefatos de compras públicas, acredita-se que

alguns pontos seriam necessários de análise profunda para possível adequação. Um deles tem relação com a manutenção do entendimento jurisprudencial do TCU sobre o não acúmulo de atividades sensíveis pelo mesmo servidor, observando o princípio de segregação de funções (BRASIL, 2015), onde seria necessária uma avaliação das demais atividades exercidas pelos servidores da DIPRA e rearranjo das que podem ferir o entendimento do órgão de controle para outras unidades.

Outro ponto que deveria ser levado em consideração no caso de revisão do processo de compras atual é que uma completa modelagem de processo abarca coleta de diferentes informações, como tempos de execução, recursos, pessoas, sendo importante e necessário, para a definição de alternativas de redesenho viáveis e compatíveis com a realidade da organização, ter conhecimento das peculiaridades e das restrições inerentes ao processo (BORGES; WALTER; SANTOS, 2016).

Dessa forma, para propor mudanças significativas no modelo atual do processo de compra, seria necessário não só alterar o fluxo, mas também realizar um minucioso levantamento dos recursos para redistribuição e reorganização interna no Instituto, associado, ainda, à observância da legislação e do princípio da legalidade, a fim de que o setor de compras não seja um gargalo ainda maior no processo, nem acumule atividades sensíveis aos olhos dos órgãos de controle sem análise da necessidade.

O conjunto de propostas de ação relacionado a este estudo se restringe à identificação de iniciativas de GC com vistas à melhoria do compartilhamento de conhecimento de conteúdo administrativo para elaboração de artefatos de planejamento. Entretanto, por ser um assunto destacado por alguns respondentes e não relacionado ao objetivo deste estudo, a reavaliação da modelagem do processo de compras foi considerada como uma sugestão de pesquisa futura.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK V.3.0**: guia para o gerenciamento de processos de negócio. 1ª ed. Brasil: 2013. Disponível em: [https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf) . Acesso em: 10 jun. 2022.
- AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 25, número especial, p.187-201, fev. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22288>. Acesso em: 14 mar. 2022.
- ALAJMI, B; ALHAJI, T. Mapping the Field of Knowledge Management: Bibliometric and Content Analysis of Journal of Information & Knowledge Management for the Period from 2002–2016. **Journal of Information & Knowledge Management**, [s.l.], v. 17, n. 3, 2018. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649218500272>. Acesso em 18 abr. 2022.
- ALFENAS, R. A. S; SANTOS, C. S; DIAS, D. C. S; ARAÚJO, V. G. B; SILVA, D. V. F. M. R. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v.72, n.2, p. 452-478, abr./jun., 2021. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- AMBROZEWICZ, P. H. L. **Gestão da qualidade na administração pública: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria**. São Paulo: Atlas, 2015
- ARAÚJO, G. B. P; LEMOS, L. B. S; A Gestão de Compras Públicas: um Estudo de Caso da Central de Compras do Distrito Federal. **Teoria e Prática em Administração**, [s.l.], v. 10, n. 2, 124-137, jul./dez., 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/51188/30275>. Acesso em: 02 mar. 2022.
- ALVARENGA NETO, R. C. D de; BARBOSA, R. R; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./ abr., 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/Mqg8PhhJPdFVTQwyx4gNZMP/?lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2022.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 03 ago. 2021.
- BEZERRA, M. C. C; LIMA, R. T. D; MACIEL, M. M. F; SILVA, R. M. Framework para determinação das barreiras à gestão do conhecimento. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v. 18, n. 4, p. 1398-1421, 2018. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3007>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BORGES, L. de M.; WALTER, F.; SANTOS, L. C. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **HOLOS**, [s. l.], v. 1, p. 231–252, 2016. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3734>. Acesso em: 13 jul. 2022.

BRASIL. Constituição (1824). Constituição Política do Imperio do Brazil. **Coleção de Leis do Império do Brasil – 1824**, p. 7, v. 1. Rio de Janeiro, RJ. 22 abr. 1824. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm). Acesso em: 28 jan. de 2022.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 24 fev. 2022.

BRASIL. Decreto nº 8.854, de 22 de setembro de 2016. Diário Oficial da União, Brasília, 23 set. 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8854.htm#art9](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8854.htm#art9). Acesso em: 11 abr. 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1º de junho de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm). Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 de setembro de 2019(a). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm). Acesso em: 19 abr. 2022.

BRASIL. Lei nº 5.648, de 11 de dezembro de 1970. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 de dezembro de 1970. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15648.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15648.htm). Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 28 fev. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 jul. 2002, retificado 30 jul. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm). Acesso em: 19 abr. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º abr. 2021, ed. Extra F. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (1995). **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF: 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Instrução Normativa nº 13, de 30 de outubro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 out. 1996, Edição 212, Seção 1, p. 97. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=31/10/1996&jornal=1&pagina=97&totalArquivos=116>. Acesso em: 30 abr. 2022.

BRASIL. Ministério do Orçamento e Gestão. Secretaria de Estado da Administração e do Patrimônio. Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 ago. 1997. Disponível em: [http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in18\\_97.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in18_97.htm). Acesso em: 20 abr. 2022.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. **Diário Oficial da União**, 02 de mai. de 2008, Seção 1, p. 93, retificado 23 mai. 2008, Seção 1, p. 127. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-02-de-30-de-abril-de-2008-revogada-pela-in-no-5-de-26-de-maio-de-2017>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia, Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Governo Digital. Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019 (b). **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 05 abr. 2019, Edição 66, Seção 1, p. 54. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/legislacao>. Acesso em 21 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Portaria nº 11, de 27 de janeiro de 2017(a). Aprova o Regimento Interno do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jan. 2017(a). Seção 1, p. 123. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20599368/do1-2017-01-30-portaria-n-11-de-27-de-janeiro-de-2017-20599110](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20599368/do1-2017-01-30-portaria-n-11-de-27-de-janeiro-de-2017-20599110). Acesso em: 20 jan. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017(b). **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 26 maio 2017, edição 100, seção 1, p. 90. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.829/2015 – Plenário. Relator: Bruno Dantas. Seção XXX. **Boletim de Jurisprudência** nº 106, Brasília, DF, 16 nov. 2015. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/pesquisa/jurisprudencia>. Acesso em: 10 fev. 2022.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 07-40, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. An Implementation Methodology for Process Management in Public Organizations. **Revista de Administração da UFSM**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 699–720, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/15250>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMARA, R. R. P. M. Aspectos Gerais da Nova Lei de Licitação e Contratação Pública. *In.*: ROCHA, W; VANIN, F. S.; FIGUEIREDO, P. H. P (org.). **A nova lei de licitações**. São Paulo: Almedina, 2021.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHAVES, F. E. C. A Preparação da Licitação e as Modalidades Licitatórias na Lei 14.133/2021. *In.*: ROCHA, W; VANIN, F. S.; FIGUEIREDO, P. H. P (Org.). **A nova lei de licitações**. São Paulo: Almedina, 2021. *E-book*.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução nº 674, de 06 de maio de 2022**. Dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP/Conep. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes-cns/2469-resolucao-n-674-de-06-de-maio-de-2022>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CORRÊA, F.; PAULA, C. P. A. de; RIBEIRO, J. S. de A. N.; FRANÇA, R. de S.; FERREIRA, E. de P. Políticas de gestão do conhecimento: da teoria à prática. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [s. l.], v. 11, n. Especial, p. 18–34, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/57561>. Acesso em: 16 abr. 2022.

COSTA, C. C. M; TERRA, A. C. P. **Compras públicas: para além da economicidade**. 135 p. Brasília: Enap, 2019.

COSTA, M. T. P; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos em instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162-183, janeiro, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p162>. Acesso em: 13 jul. 2022.

COSTA, R.E; HOLLNAGEL, H. C; BUENO, R. L. P. Compras governamentais: panorama atual e desafios. **Revista Científica Hermes**, [s.l.], n. 23, p. 51-75, jan.-abr., 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4776/477658117003/html/>. Acesso em 02 mar. 2022.

COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUZ, A. M. **Fatores condicionantes da implantação da gestão do conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Porto Seguro**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, UFBA, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/18762>. Acesso em: 10 jun. 2022.

DANIEL, I. R. **Gestão do conhecimento: um estudo de caso das práticas de compartilhamento do conhecimento desenvolvidas em uma empresa pública paulista**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1641>. Acesso em: 20 jun. 2022.

DAVENPORT, T.H. Gestão de processos no trabalho do conhecimento. *In.*: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013. *E-book*.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, J. T. de M.; IWAMOTO, H. M. Gestão de processos no setor público: um estudo na Universidade Federal do Tocantins. **Revista Produção Online**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 203–228, 2019. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3189>. Acesso em: 12 jul. 2022.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

FASSIO, R. C; RADAELLI, V; AZEVEDO, E; DIAZ, K. Revisitando as compras públicas de inovação no Brasil: Oportunidades jurídicas e institucionais. **Banco Interamericano de Desenvolvimento, Setor de Instituições para o Desenvolvimento**, set., 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18235/0003622>. Acesso em: 11 mai. 2022.

FEITOZA, R. A de B; DUARTE, E. N. Gestão do conhecimento: base da memória organizacional do serviço de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE) na Paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. 3, p. 211-226, set./dez. 2021. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 28 abr. 2022.

FERNANDES, C. C. C. Compras públicas no Brasil: tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, [s. l.], v. 11, n. 4, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/7262>. Acesso em: 12 mai. 2022.

FERNANDES, P. F.; MENDIETA, A. C.; SILVA, M. A. B.; LEITE, N. R. P. Fatores Facilitadores e Inibidores às Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Grande Organização Brasileira do Setor Industrial. **Revista Gestão & Planejamento**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 222-239, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37054/fatores-facilitadores-e-inibidores-as-praticas-de-gestao-do-conhecimento-em-uma-grande-organizacao-brasileira-do-setor-industrial->. Acesso em: 30 out. 2022.

FISCHER, C; DÖRING, M. Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction. **International Journal of Public Sector Management**, [s.l.], v. 35, n.1, p. 76-93, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0290>. Acesso em 08 mai. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000a. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>. Acesso em: 14 jun. 2022.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez., 2000b. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>. Acesso em: 15 jun. 2022.

HAMANAKA, R, Y; SOARES, F. M. A relação entre o mapeamento de processos e a modelização no contexto da gestão do conhecimento: estudo de caso aplicado em uma biblioteca digital. **Investigación Bibliotecológica**, México, v. 33, n. 81, p. 223-240, out./dez., 2019. Disponível em: <http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/57997>. Acesso em 30 abr. 2022.

HAMMER, M. O que é gestão de processos de negócio? *In.*: BROCKE, J. V; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013. E-book.

HARMON, P. O escopo e a evolução da gestão de processos de negócio. *In.*: BROCKE, J. V; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013. E-book.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270910971798/full/html>. Acesso em: 24 fev. 2022.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/157340>. Acesso em: 28 out. 2022.

HORTA, V. S. **Desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações: uma revisão sistemática de literatura**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-AV2HWM>. Acesso em 19 nov. 2022.

IRITANI, D. R; MORIOKA, S. N; CARVALHO, M. M de; OMETTO, A. R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X814-13>. Acesso em: 10 jun. 2022.

ITABORAHY, A. L. C; MACHADO, R. P. M; ALVARES, L. M. A. R. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 27, n. 3, p. 350-374, jul./set. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245273.350-374>. Acesso em 24 fev. 2022.

JANNUZZI, C. S. C; FALSARELLA, O. M; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>. Acesso em 26 fev. 2022.

JAMOVI [software de computador]. Version 2.2. The Jamovi Project, 2021. Disponível em: <https://www.jamovi.org>. Acesso em: 02 out. 2022.

KARIYADO, M. Y. **Proposta e aplicação de uma sistemática baseada na gestão do conhecimento para a melhoria do processo de compras públicas**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. São Carlos, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/7195>. Acesso em: 10 jun. 2022.

KRUESI, L; BURSTEIN, F; TANNER, K. A knowledge management system framework for an open biomedical repository: communities, collaboration and corroboration. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 24, n. 10, p. 2553-2572, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-05-2020-0370/full/html>. Acesso em 10 abr. 2022.

LEMOS, A. B; BARBOSA, R. R. Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: interface entre áreas. **Em Questão**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 267-293, abr./jun., 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/103913>. Acesso em: 16 abr. 2022.

LEVALLET, N; CHAN, Y. E. Organizational knowledge retention and knowledge loss. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 176-199, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0358>. Acesso em: 15 abr. 2022.

LIMA, C. M. **Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposições**. 2021, 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, 2021. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/3581>. Acesso em: 05 jun. 2022.

MACHADO, A. de B; SECINARO, S; CALANDRA, D; LANZALONGA, F. Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review, **Knowledge Management Research & Practice**, [s.l.], v. ahead-of-print, p.p 1-19, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14778238.2021.2015261>. Acesso em: 16 abr. 2022.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARONATO, E. L. dos S. **Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2018. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3875>. Acesso em: 10 jul. 2022.

MARTINS, F. R. **Compartilhamento do conhecimento em comissões de processo administrativo disciplinar: estudo em uma universidade federal à luz da Gestão do Conhecimento**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Vitória, 2021. Disponível em: [https://sappg.ufes.br/tese\\_drupal//tese\\_15694\\_dissertacao\\_-\\_felipe\\_martins\\_-\\_versao\\_final.pdf](https://sappg.ufes.br/tese_drupal//tese_15694_dissertacao_-_felipe_martins_-_versao_final.pdf). Acesso em: 15 jun. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MELO, L. N. L; MONTEIRO, D. F. B. Gestão de processos na Administração Pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. **Revista de Gestão e Projeto**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 136-154, set-dez, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/18469>. Acesso em: 10 jun. 2022.

MOTA, L. A. **Aplicação de métodos e ferramentas de gestão aos processos de contratação na Administração Pública**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/3998?mode=full>. Acesso em: 20 dez. 2022.

NEVES JÚNIOR, O. P; MARINHO, S. V. O uso do organizational knowledge assessment (OKA) para análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 11, n. 2, pp. 290-307, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273457120007/html/>. Acesso em 24 fev. 2022.

OLIVEIRA, B. C. S. C. M; SANTOS, L. M. L. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 189-206, jan./fev. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121833>. Acesso em 28 fev. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos – metodologia – práticas**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, R. C. R. **Curso de direito administrativo**. 9. ed. Rio de Janeiro: Método, 2021.

PALLADIUM. **Brazilian Intellectual Property Office for the 21st Century. Process Workstream Report- Logistic and Infrastructure**. Prosperity Fund do Reino Unido. Arquivo digital. Brasil, 2021.

PAULA, L. T. **Diagnóstico e proposições para os processos de conversão do conhecimento organizacional em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/9307>. Acesso em: 11 jun. 2022.

PEPULIM, M. E. H. **Diretrizes para o gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186150>. Acesso em: 15 out. 2022.

PROFIAP. **Regulamento - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP**. Disponível em: <http://wp.vr.uff.br/regulamentos/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

R Core Team (software de computador). **R: A language and environment for statistical computing**. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, 2022. Disponível em: <https://www.R-project.org/>. Acesso em: 04 out. 2022.

REZENDE, E. C. M; MOREIRA, M. F. Desempenho das Compras Governamentais: Revisão da literatura nacional recente e proposição de uma agenda de pesquisa. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, SP, v.37, n. 112, p. 233-250 | set./dez., 2021. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/6036/3493](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/6036/3493). Acesso em 28 fev. 2022.

RIBEIRO, A. W. A; FERNANDES, A. J; DA COSTA, R. F. R. Práticas de inovação no setor público: uma discussão teórica. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 8, n.2, p. 461-477, jul-dez; 2018. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/4822>. Acesso em: 28 fev. 2022.

RIBEIRO, E. M; IZQUIERDO, O. C. Gestão do conhecimento e governança no setor público. 1 edição - 1a reimpressão. epub - **Coleção Gestão de pessoas com ênfase em Gestão de Competências**. Salvador: UFBA, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30873>. Acesso em: 20 ago. 2021.

RIBEIRO, L. S. **Proposta de ações para a implantação da gestão do conhecimento organizacional**: um estudo de caso em uma organização militar brasileira. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/12727>. Acesso em: 15 set. 2022.

ROSÁRIO, A. E. J. **Gestão de conhecimento na Transpetro** barreiras para sua efetivação. Dissertação (Mestrado de Administração) - Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/23941>. Acesso em: 10 nov. 2022.

ROSEMANN, M; VOM BROCKE, J. Os seis elementos centrais da gestão de processos de negócio. In: BROCKE, J. V; ROSEMANN, M. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócios. Porto Alegre: Bookman, 2013. E-book.

SANTOS, T. G. B. dos; CRISÓSTOMO, A. P.; FONSECA, P. G. Mapeamento de processos logísticos em áreas similares de duas Instituições Públicas de Ensino: desafios e pontos de melhoria. **HOLOS**, [s. l.], v. 6, p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/8286>. Acesso em: 16 jul. 2022.

SANTOS, V; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 24-41, jan-abr. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n1>. Acesso em: 25 fev. 2022.

SANTOS NETO, A. A. M. **Mapeamento de processo como auxílio à gestão do conhecimento**: uma pesquisa-ação da operação de distribuição de cestas de alimentos da

CONAB no Rio Grande do Sul. Trabalho de conclusão de curso de especialização (Curso de especialização em Administração Pública Contemporânea) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/212541>. Acesso em: 10 jun. 2022.

SCHOBER, P; BOER, C.; SCHWARTE, L. A. Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. **Anesthesia & Analgesia**, [s.l.], v. 126, n. 5, p. 1763-1768, mai., 2018. Disponível em: [https://journals.lww.com/anesthesia-analgesia/Fulltext/2018/05000/Correlation\\_Coefficients\\_\\_Appropriate\\_Use\\_and.50.aspx](https://journals.lww.com/anesthesia-analgesia/Fulltext/2018/05000/Correlation_Coefficients__Appropriate_Use_and.50.aspx). Acesso em: 03 dez. 2022.

SCHOONER, S. L.; GORDON, D. I.; CLARK, J. L. Public procurement systems: unpacking stakeholder aspirations and expectations. **GWU Law Faculty Publications & Other Works**, 111, 2008. Disponível em: [https://scholarship.law.gwu.edu/faculty\\_publications/111](https://scholarship.law.gwu.edu/faculty_publications/111). Acesso em: 05 jun. 2022.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 43, v. 2, p. 347-69, mar/abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/abstract/?lang=pt>. Acesso em 29 mar. 2022.

SERENKO, A. A structured literature review of scientometric research of the knowledge management discipline: a 2021 update. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.] v. 25, n. 8, p.p. 1889-1925, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-09-2020-0730/full/html>. Acesso em 19 abr. 2022.

SERENKO, A; DUMAY, J. Citation classics published in knowledge management journals. Part I: articles and their characteristics. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v.19, n. 2, p. 401-431, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-06-2014-0220/full/html>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SHASHI; CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; MERIGO, J. M. Mapping knowledge management research: a bibliometric overview. **Technological and Economic Development of Economy**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 239-267, 2022. Disponível em: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/TEDE/article/view/14088/10347>. Acesso em: 12 abr. 2022.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2022.

SOUZA, A. S. M. G; SCHREIBER, D; THEIS. Implementação de gestão por processos em uma autarquia Municipal. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 1-16, jan-jun. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/17302>. Acesso em: 13 jul. 2022.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 2. São Paulo: UNB, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZYMLER, B. Prefácio. *In.*: ROCHA, W; VANIN, F. S.; FIGUEIREDO, P. H. P (coord.). **A nova lei de licitações**. São Paulo: Almedina, 2021. *E-book*.

## APÊNDICE A – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado servidor, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Gestão do Conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)”, relacionada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Fluminense – PROFIAP/UFF.

Demanda-se um período curto para que o questionário seja totalmente respondido, o qual está dividido em quatro blocos de questões que visam captar sua percepção sobre a rotina de trabalho, elementos facilitadores e barreiras para adoção de ações que auxiliam a gestão do conhecimento no INPI, bem como sua visão sobre adoção de práticas, ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento no planejamento de uma compra pública.

O objetivo desta pesquisa é identificar se há formas consideradas válidas para realizar e/ ou aprimorar o compartilhamento e a transferência de conhecimento relacionados aos aspectos administrativos no planejamento de uma compra pública no INPI, visando contribuir para melhoria da qualidade e otimização dessa etapa, além de minimizar gargalos e retrabalhos.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido busca deixar as garantias éticas desta pesquisa claras, destacando que não haverá identificação dos respondentes da pesquisa, com total anonimato, o que propicia, assim, maior liberdade e segurança para as respostas.

O resultado da pesquisa acadêmica em andamento será posteriormente divulgado para o INPI e para os participantes da pesquisa, a fim de contribuir com possíveis melhorias identificadas através da percepção apresentada pelos servidores do próprio Instituto.

Ressalta-se que a sua participação não é obrigatória. Caso você decida por não participar ou, ainda, desista de participar e retire o consentimento, não haverá qualquer tipo de prejuízo ao seu vínculo com o Instituto. Também não haverá nenhum tipo de pagamento para sua participação, sendo totalmente gratuita. No entanto, **destaca-se que sua contribuição é fundamental para a identificação de eventuais melhorias relacionadas ao desempenho da etapa de planejamento de compras públicas no INPI.**

Para qualquer esclarecimento relacionado à pesquisa, antes ou durante sua realização, poderá ser realizado contato através do e-mail: thaisxpf@id.uff.br e/ ou telefone: (21) 3037-3464. Agradeço, desde já, sua contribuição!

( ) Declaro que li, compreendi os termos acima expostos e aceito participar desta pesquisa.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

A base do conhecimento organizacional é formada por conhecimento tácito individual, sendo necessário amplificá-lo e convertê-lo tanto para o nível organizacional como para conhecimento explícito, possibilitando a existência e preservação de uma memória organizacional (FEITOZA; DUARTE, 2021; LEMOS; BARBOSA, 2021; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Nesse sentido, é fundamental ir além da transferência de informação, propiciando também o compartilhamento de experiências e informações contextuais associadas à informação, permitindo, assim, a construção de conhecimento, sendo a gestão do conhecimento “uma política de segurança contra a perda da memória organizacional no futuro” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 23).

### BLOCO I – PERFIL DO RESPONDENTE

#### 1. Ocupa cargo de direção ou coordenação ou chefia?

- Sim
- Não

#### 2. Grau de escolaridade completo:

- Nível médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

#### 3. Faixa etária:

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- Acima de 55 anos

#### 4. Tempo na instituição:

- até 2 anos
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

#### 5. Tempo que atua ou já atuou em planejamento de compras públicas:

- até 2 anos
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

**Fonte:** Lima (2021), adaptado pela autora (2022).

## BLOCO II – PERCEPÇÃO SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS A ROTINA DE TRABALHO

<b>6. Com vistas a obter sua percepção sobre aspectos da rotina de trabalho, assinale as assertivas considerando a seguinte escala de nível de concordância:</b> 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente	1	2	3	4	5
6.1 O compartilhamento de ideias e a troca de experiências acontecem naturalmente entre os servidores no INPI.					
6.2 O acesso às pessoas detentoras de um conhecimento específico independe do nível hierárquico no Instituto.					
6.3 Há incentivo e apoio ao compartilhamento do conhecimento por parte do gestor do setor, o qual também participa do processo de compartilhamento.					
6.4 Existe um alto nível de cooperação entre os servidores, não havendo conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações.					
6.5 Compartilho com outros servidores minhas experiências, ideias e habilidades relacionadas ao trabalho.					
6.6 Não confio em certos servidores (aspectos éticos).					
6.7 Não tenho confiança no conhecimento de certos servidores (aspectos técnicos).					
6.8 Aprender se torna muito desafiador para mim se o processo envolver muitos termos técnicos/ exigências/ ações complexas, sem aviso ou treinamento prévios.					
6.9 Novos conhecimentos exigem mudanças em minhas crenças, rotinas e autoconceito, sendo um desconfortável afastamento de práticas conhecidas.					
6.10 Não tenho certeza se meus conhecimentos são úteis ou relevantes para os outros servidores e, por isso, não considero importante compartilhá-los.					
6.11 Tenho receio de perder poder/importância se eu compartilhar meus conhecimentos, pois estarei enfraquecendo a influência e o poder de barganha que tenho na organização.					
6.12 Acredito que, se outros servidores souberem o que sei, corro o risco de perder meus benefícios para algum deles, além de provavelmente não ser recompensado nem reconhecido pelo meu comprometimento e dedicação e ainda irei gerar mais trabalho para mim.					
6.13 Participo de palestras, cursos ou treinamentos (presenciais ou virtuais) oferecidos ou apoiados pela organização para ampliar ou reformular minhas habilidades, conhecimentos, comportamentos, ideias e perspectivas relacionadas às minhas atividades.					
6.14 Costumo compartilhar o conhecimento que possuo e que adquiro em capacitação com outros servidores através de registros em documentos físicos ou virtuais.					

6.15 Acesso informações e documentos disponibilizados pela organização para desenvolvimento das atividades.					
6.16 O compartilhamento de informações e conhecimento gera como contrapartida a reciprocidade em momento oportuno.					

**Fonte:** Adaptado de Lima, 2021; Maronato, 2018; Paula, 2019; Ribeiro, 2019.

### BLOCO III – PERCEPÇÃO SOBRE ELEMENTOS FACILITADORES E OBSTÁCULOS PARA ADOÇÃO DE AÇÕES QUE AUXILIAM A GC NO INPI

<b>7. Com vistas a identificar elementos facilitadores e obstáculos à adoção de ações que auxiliam a gestão do conhecimento no INPI, assinale as assertivas considerando a seguinte escala de nível de concordância:</b> 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente	1	2	3	4	5
7.1 As lideranças da organização nos diversos níveis estão comprometidas e interessadas na aplicação de ações de gestão do conhecimento na organização.					
7.2 As ferramentas tecnológicas (portais, videoconferências, mídias sociais, salas de <i>chat</i> , intranet, <i>e-mail</i> , etc.) auxiliam adequadamente no compartilhamento do conhecimento para desenvolvimento do trabalho.					
7.3 A falta de tempo dos servidores para a dedicação às atividades de gestão do conhecimento é uma barreira relevante observada.					
7.4 A instituição proporciona um ambiente favorável à aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento de conhecimento, oferecendo ambientes virtuais e presenciais que favorecem o diálogo e a comunicação entre os diversos setores.					
7.5. A instituição possui sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos organizacionais.					
7.6 A utilização de recompensas, na forma de reconhecimento, pode facilitar o engajamento dos funcionários nas diversas práticas de gestão do conhecimento da instituição.					
7.7 A instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados às atividades dos servidores e estimula o compartilhamento do novo conhecimento adquirido entre eles.					
7.8 A resistência a mudanças aliada a outras características da cultura organizacional são fatores complicadores para a aplicação de ações de gestão do conhecimento na organização.					
7.9 O fato de os processos do instituto estarem, em regra, mapeados e com procedimentos estabelecidos facilita a adoção de práticas e ferramentas que auxiliam a GC.					

**Fonte:** Adaptado de Lima, 2021; Maronato, 2018; Paula, 2019; Ribeiro, 2019.

## BLOCO IV – PERCEPÇÃO SOBRE A ADOÇÃO DE FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PLANEJAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DO INPI

<b>8. Em 2021, o INPI teve seu processo de compras públicas mapeado e não houve alteração robusta na etapa de análise processual pela DIPRA. Com a finalidade de aprimorar a etapa inicial do processo de compras - planejamento - e reduzir as idas e vindas do artefato Termo de Referência/ Projeto Básico analisado pela Divisão (é possível escolher mais de uma opção):</b>	
( )	Considero importante que haja maior interação social com os servidores que analisam o artefato para facilitar o compartilhamento e a transferência de conhecimento
( )	Considero importante que o conhecimento referente a compras públicas seja constantemente compartilhado através de comunicação institucional ou canais específicos, como intranet, fóruns, dentre outros.
( )	Não identifico problema relacionado à Gestão do Conhecimento quanto aos aspectos administrativos do planejamento de uma compra pública.
( )	Outra resposta. _____

Fonte: elaborado pela autora (2022).

<b>9. Numa escala de contribuição e importância, assinale a(s) ferramenta(s) e/ou prática(s) que pode(m) contribuir para a melhoria e aperfeiçoamento do desenvolvimento da etapa de planejamento de compras públicas no INPI, contribuindo para compartilhamento e transferência de conhecimento e minimizando idas e vindas de análise do artefato TR ou PB. Considere a seguinte escala:</b> 1 – Sem contribuição/ sem importância 2 – Não sei se pode contribuir / não sei se tem importância 3 – Baixa contribuição/ baixa importância 4 – Média contribuição/ média importância 5 – Alta contribuição/ alta importância (imprescindível)	1	2	3	4	5
<b>9.1 <i>Brainstorming</i>:</b> consiste em reunir um grupo de pessoas na organização para gerar ideias inovadoras, a partir de grande volume de sugestões. É um processo normalmente dividido em duas fases: divergência e convergência, em que, inicialmente, todas as ideias são aceitas como válidas e apenas na fase seguinte julgada pelos participantes.					
<b>9.2 <i>Mentoring/ coaching</i>:</b> O <i>mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.					
<b>9.3 <i>Melhores práticas</i>:</b> qualquer prática, conhecimento, habilidade ou experiência que provou ser valiosa ou eficaz dentro de uma empresa e que possa ser aplicável a outras empresas. Identificação e difusão de práticas definidas como padrão a ser seguido. É um procedimento validado (utilizado e que deu certo) para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas em manuais, diretrizes ou banco de dados, incluindo o contexto onde podem ser aplicadas					

<p><b>9.4 Revisão pós-ação/ Lições aprendidas:</b> A revisão pós-ação é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Por meio de um debate informal, os membros do projeto revisam o que aconteceu, por que aconteceu, como manter os pontos fortes e oportunidades de melhoria. A revisão pode ocorrer no final do projeto ou ao término das etapas ao longo da implementação do projeto.</p> <p>Com definição semelhante a revisão pós-ação, lições aprendidas são relatos apresentando o ocorrido, o esperado e o que foi aprendido em um processo, além de uma análise das causas das diferenças nos resultados.</p>					
<p><b>9.5 Comunidade de práticas ou de conhecimento:</b> São grupos informais e interdisciplinares de pessoas organizadas de modo a facilitar o compartilhamento de melhores práticas e o acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. É um complemento às estruturas formais, um grupo informal que divide interesse comum através de interação e desenvolve maneiras de fazer, aprender e aplicar esse aprendizado sobre o objeto que os une.</p>					
<p><b>9.6 Educação corporativa/ Universidade corporativa/ educação continuada:</b> Envolve processos de educação continuada com a finalidade de promover a atualização uniforme dos indivíduos em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tantos comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.</p>					
<p><b>9.7 Espaço colaborativo virtual:</b> Espaço virtual que permite o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de suas localizações ao permitir, por exemplo, o compartilhamento e edição colaborativa de documentos e a realização de áudio/videoconferências.</p>					
<p><b>9.8 Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão / Café do conhecimento:</b> Espaços criados para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização. De forma similar, o café do conhecimento é um espaço onde se realizam debates em equipe para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo. O Café do conhecimento visa promover um grau de reflexão e compartilhamento mais profundo do que o usual.</p>					
<p><b>9.9 Narrativas/ Storytelling:</b> visam descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas, repassar experiência pessoal, expor situações ou, ainda, interpretar mudanças culturais. É utilizada quando uma pessoa transmite o conhecimento interessante que possui através da narração, como contar histórias (<i>storytelling</i>) de sua experiência para outras pessoas que desejam aprender esse novo conhecimento, sendo um método simples que permite compartilhamento de conhecimento mais profundo e não apenas informações.</p>					
<p><b>9.10 Benchmarking (interno e externo):</b> Busca sistemática das melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização, visando identificar formas de aperfeiçoar suas atividades.</p>					
<p><b>9.11 Memória organizacional/ repositórios de conhecimento:</b> Memória organizacional consiste em todo o conhecimento da organização, parte do seu patrimônio. Visa capturar, disseminar e reutilizar fluxo de informações, registrando os conhecimentos gerados pelos indivíduos. Repositórios de conhecimento servem para recolher, preservar, gerir e disseminar a produção</p>					

organizacional, propiciando acesso a todas as informações e às aplicações relevantes.					
<b>9.12 Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet:</b> Portais ou sistemas informatizados capazes de capturar e difundir conhecimento e experiência entre os indivíduos e setores em toda a organização. Portais são espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento, cujo objetivo consiste em recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional, propiciando acesso a todas as informações e às aplicações relevantes, e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas. São considerados instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar dados, informação e conhecimento no interior das organizações.					

**Fonte:** Batista (2012), Daniel (2017), Kariyado (2016), Lima (2021) e Martins (2021) – adaptado pela autora (2022).

<b>10. Atualmente, você identifica alguma (s) das ferramentas e práticas de GC, elencadas anteriormente, no desempenho das atribuições de planejamento de compras públicas no INPI?</b>	
<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim. Qual (is) item (ns) da questão anterior? <input type="checkbox"/> 9.1 <input type="checkbox"/> 9.2 <input type="checkbox"/> 9.3 <input type="checkbox"/> 9.4 <input type="checkbox"/> 9.5 <input type="checkbox"/> 9.6 <input type="checkbox"/> 9.7 <input type="checkbox"/> 9.8 <input type="checkbox"/> 9.9 <input type="checkbox"/> 9.10 <input type="checkbox"/> 9.11 <input type="checkbox"/> 9.12

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

**APÊNDICE C - RELATÓRIO TÉCNICO**



## Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Relatório técnico apresentado pela mestranda Thaís Xavier de Paiva Ferreira ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Ricardo Thielmann, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Volta Redonda

2023

---

**Resumo:**

Na estrutura do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), a área de compras – Divisão de Processos de Aquisição (DIPRA) – possui atribuição de analisar instrução de processos de compras, a fim de verificar, principalmente, se o artefato final de planejamento - Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB) - está em conformidade com os requisitos formais de licitação e contratação previstos na legislação. O processo de compras do INPI fora mapeado em 2021 e não houve alteração entre os fluxos AS IS e o TO BE quanto à análise de artefatos de planejamento realizada pela DIPRA. No entanto, percebe-se, por meio de um levantamento dos processos de compras gerados no Instituto entre 2018 e 2021, que, em todos os anos, mais de 50% das instruções processuais demandaram ajuste no TR ou PB. Além disso, constata-se que o quantitativo de integrantes administrativos de equipes de planejamento de contratação, cujo papel consiste em elaborar as disposições administrativas dos artefatos, é notoriamente superior ao de servidores da área de compras no período. Observa-se a existência de problema quanto à transferência e ao compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos para o artefato final de planejamento, visto que apontamentos realizados pela área de compras se repetem na rotina processual, resultando em retorno dos processos para ajuste do artefato final pela equipe de planejamento e, conseqüentemente, retrabalho e maior tempo para efetivação da compra. Por isso, por meio de um questionário aplicado em servidores e gestores que atuaram como integrantes administrativos entre 2018 e 2021 ou como membros da Coordenação de Aquisições, Licitações e Contratos (COLIC) e áreas subordinadas, realizou-se levantamento da percepção quanto à adoção iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC) para o desenvolvimento do planejamento de uma compra pública no INPI, assim como possíveis facilitadores e barreiras à implementação de ações de GC. Com base no resultado obtido, as propostas de intervenção consistem no estabelecimento de uma estrutura de governança em compras públicas para ser um núcleo permanente de projetos de GC no tema, em formas de lidar com obstáculos e facilitadores identificados e na adoção das ferramentas revisão pós-ação, lições aprendidas, melhores práticas, memória organizacional e educação corporativa, indicadas como imprescindíveis por mais da metade dos participantes da pesquisa. Essas iniciativas abarcam todas as etapas do modelo SECI dos autores Takeuchi e Nonaka – socialização, externalização, combinação e internalização –, possibilitando a criação e conversão de conhecimentos tácitos e explícitos e a espiral do conhecimento.

---

**Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta de intervenção:**

O conjunto de propostas de ação foi elaborado para o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), autarquia federal analisada, especificamente para melhoria da etapa de planejamento e da elaboração dos artefatos de planejamento inerentes ao processo de compras públicas, principalmente do artefato final denominado Termo de Referência ou Projeto Básico.

O processo de compras do INPI perpassa diversas áreas e a etapa inicial de planejamento e elaboração de artefatos envolve servidores atuantes em equipe de planejamento de contratação e servidores que atuam como suporte, lotados na Divisão de Processos de Aquisição (DIPRA) e na Coordenação de Aquisições, Licitações e Contratos (COLIC).

Os resultados analisados e discutidos foram baseados no fluxo do processo de compras da organização investigada e demonstram a percepção dos participantes desse processo do Instituto conforme está delineado. Para que as propostas de ação possam ser aplicadas em outros órgãos e entes do setor público, é importante que sejam consideradas e adaptadas eventuais distinções de percepção sobre as atividades pelos servidores, assim como diferenças de estrutura e cultura organizacional. Entretanto, dentre o conjunto de propostas apresentados, é possível que existam ações que possam ser aproveitadas à realidade de outros entes da Administração Pública sem necessidade de robusta avaliação ou adaptação.

---

**Público-alvo da proposta:**

São considerados beneficiários das melhorias propostas os servidores participantes direta ou indiretamente do planejamento de compras do Instituto e a organização como um todo.

---

**Descrição da situação-problema:**

Segundo o regimento interno do INPI, a área de compras – DIPRA - possui como uma de suas atribuições “analisar a instrução processual realizada pelo setor requisitante quanto ao atendimento dos requisitos formais de licitação e contratação, inclusive as contratações diretas por intermédio de dispensa e inexigibilidade de licitação [...]” (BRASIL, 2017a). Na prática, essa atividade consiste em verificar se os artefatos de planejamento de um processo de compra pública, principalmente o Termo de Referência (TR) ou o Projeto Básico (PB), estão com seu conteúdo administrativo em conformidade aos normativos e entendimentos jurisprudenciais. Entretanto, essa atribuição, em vez de ser uma revisão célere, em regra, demanda uma avaliação profunda que resulta em diversas considerações, as quais são enviadas para a equipe de planejamento (quantas vezes forem necessárias), a fim de que esta realize os ajustes e reenvie o processo corrigido, acarretando em retrabalho e, conseqüentemente, no aumento do tempo para efetivação da compra.

Apesar das análises realizadas pela área de compras e do aparato legal que rege o planejamento de compras públicas, nota-se que há problema quanto ao conhecimento e às informações sobre as disposições administrativas do artefato principal, visto que os apontamentos feitos pela Divisão, usualmente, se repetem na rotina processual de compras.

Em 2021, o processo de compras do Instituto fora mapeado, tanto o fluxo *AS IS* como o *TO BE*, porém não foi verificada alteração da dinâmica dessa análise de instrução processual realizada pela DIPRA.

Com a realidade enfrentada pelo serviço público brasileiro de escassez de concursos e constantes aposentadorias, além da existência de rotatividade interna de posições dentro das organizações, torna-se fundamental que seja desenvolvida uma consciência acerca da necessidade de melhor aproveitamento do conhecimento, levando em conta a necessidade de romper com barreiras como retenção e perda do conhecimento e buscando maneiras de mantê-lo dentro das organizações. Essa preocupação de não retenção e perda de conhecimento é destaque, na literatura, em análises de outras realidades de serviço público no mundo, concluindo-se que esse ativo tão importante necessita ser conservado, transferido e compartilhado nas organizações, para que seja reutilizado por meio da adoção de práticas, procedimentos e ferramentas que permitam esse reuso de conhecimento.

Diante do exposto, buscou-se, através de um conjunto de propostas, apresentar o que pode ser realizado para aprimorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos para o artefato final de planejamento (TR ou PB) de uma compra pública no INPI.

---

**Objetivos da proposta de intervenção:**

Por meio de um conjunto de propostas, objetivou-se:

- a) Indicar a necessidade de estabelecimento de uma estrutura de governança de compras públicas;
- b) Pontuar possíveis facilitadores e barreiras à implementação das ações de GC e maneiras de lidar com esses aspectos;
- c) Propor a adoção de práticas, técnicas e ferramentas de GC que podem contribuir para melhorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento das disposições administrativas do artefato final de planejamento de compras públicas do INPI.

### Diagnóstico e análise da situação-problema:

No que tange à análise da instrução inicial de processos de compras públicas pela DIPRA, observa-se problema quanto à transferência e ao compartilhamento de conhecimento, visto que os servidores da área de compras realizam, por vezes, mais de uma análise dos artefatos de planejamento nos processos, podendo contemplar observações repetidas, o que ocasiona morosidade no andamento processual, retrabalhos e gargalos.

O problema é evidenciado pelos despachos de análise, visto que os processos, em regra, retornam pelo menos uma vez para as equipes de planejamento para ajustes nos artefatos elaborados. Em um levantamento realizado de análises de instrução processual realizada pela DIPRA, referente ao período de 2018 a 2021, percebe-se que, em todos os anos, mais de 50% dos despachos de análise de artefatos de planejamento indicaram sugestões e recomendações para ajuste na instrução de processo, evidenciando um problema quanto à gestão do conhecimento (GC) na etapa de planejamento de uma compra na autarquia, especialmente quanto a transferência e compartilhamento de conhecimento (**Tabela 1**).

**Tabela 1-** Consolidação das análises de instrução processual - 2018 a 2021.

Descrição	Quantitativo (%)			
	2018	2019	2020	2021
Despacho considerando a instrução do processo apta para prosseguimento na primeira análise - não demandou ajuste.	46%	21%	8%	21%
Despacho com sugestões / recomendações para ajuste na instrução do processo.	54%	79%	92%	79%
Novo despacho com sugestões / recomendações para ajuste em um mesmo processo.	6%	15%	37%	26%

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Além disso, em um levantamento realizado nos sistemas SEI<sup>1</sup> e SIGINPI<sup>2</sup>, nota-se diferença entre o quantitativo de servidores lotados na área de compras e dos atuantes como integrantes administrativos (incluindo os processos em que há acúmulo de papel de integrante administrativo e de técnico por um mesmo servidor) nas equipes dos processos gerados entre 2018 e 2021 - **Tabela 2-**, o que ressalta a importância de atuação eficiente destes para dar celeridade e propiciar maior qualidade nos documentos e otimizar os trâmites processuais.

**Tabela 2-** Comparativo entre quantitativo de servidores na DIPRA e de servidores atuantes como integrantes administrativos no planejamento das compras públicas do INPI por ano.

Ano	Quantitativo de Servidores da DIPRA	Quantitativo de servidores atuantes como integrantes administrativos no planejamento das compras do INPI
2018	3	27
2019	4	32
2020	3	24
2021	3	21

**Fonte:** SEI (2021) e SIGINPI (2021).

Com objetivo de identificar a existência de práticas de GC que podem contribuir para melhorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento das disposições administrativas do artefato final

<sup>1</sup> Sistema Eletrônico de Informações.

<sup>2</sup> Sistema Integrado de Gestão do INPI.

de planejamento de compras públicas do INPI, e visando contribuir para melhoria da qualidade e otimização dessa etapa, além de minimizar gargalos e retrabalhos, foi realizado um questionário com servidores e gestores que atuaram como integrantes administrativos para o desenvolvimento do planejamento de uma compra pública no INPI entre 2018 e 2021 e com servidores lotados na DIPRA e na COLIC, participantes da etapa inicial do processo de compras.

Apresenta-se adiante um resumo dos principais achados da pesquisa de campo em relação aos elementos facilitadores e às barreiras para implementação de ações de GC e às ferramentas e iniciativas consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao planejamento de uma compra pública no INPI.

Quanto aos possíveis obstáculos para o desenvolvimento de ações de GC no Instituto, os principais destaques identificados estão sintetizados no **Quadro 1**:

**Quadro 1**- Possíveis barreiras e obstáculos às ações de GC para minimização e superação.

Barreira/ obstáculo	Dimensão
Falta de confiança ou desconfiança	Individual
Ausência de nível elevado cooperação (sem conflitos e competições)	Individual
Falta de compartilhamento natural de ideias e experiências	Individual e organizacional
Ausência de tempo para ações de GC	Individual e organizacional
Resistência à mudança e cultura organizacional	Organizacional
Falta de comprometimento das lideranças da organização com ações de GC	Organizacional
Ausência de ambiente favorável à aprendizagem, ao trabalho em equipe e ao compartilhamento de conhecimento	Organizacional
Acomodação limitada (quando a acomodação de novos conhecimentos além do que as pessoas dominam se torna desafiadora demais)	Individual
Sistemas que não permitem fácil navegação para encontro de conhecimento e conteúdo organizacional	Tecnológica

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Já os possíveis elementos facilitadores para o desenvolvimento das ações de GC no INPI, com base na análise do resultado do *survey*, encontram-se consolidados no **Quadro 2**.

**Quadro 2**- Possíveis elementos facilitadores à GC e ao compartilhamento de conhecimento.

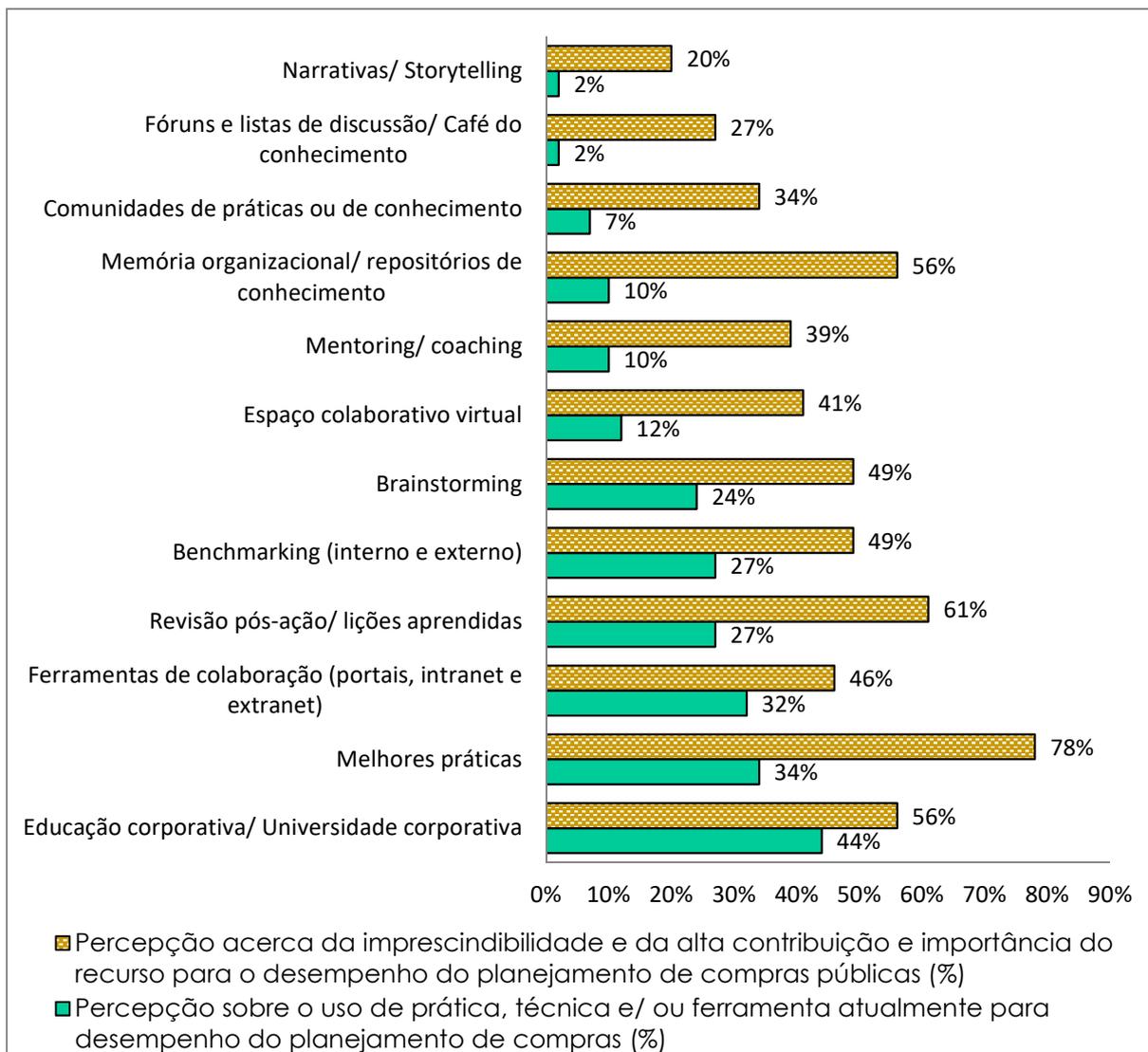
Uso de recompensas, na forma de reconhecimento
Reciprocidade
Disponibilização de ferramentas tecnológicas que facilitam a comunicação
Incentivo e apoio as ações de GC e compartilhamento de conhecimento pelos gestores dos setores (nível operacional)

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Os servidores acreditam que é possível aprimorar a etapa inicial do processo de compras e reduzir as idas e vindas do artefato TR ou PB analisado pela DIPRA com maior interação social com os servidores da Divisão e com disponibilização constante do conhecimento explícito de compras públicas por canais de comunicação institucional ou outros, demonstrando o interesse na existência de formas de compartilhamento e transferência de ambos os tipos de conhecimento – explícito e tácito.

De maneira geral, todas as iniciativas que auxiliam as ações de compartilhamento de conhecimento apresentadas no *survey* foram consideradas de média ou alta contribuição. O **Gráfico 1** sintetiza e permite a comparação, por iniciativa de auxílio ao compartilhamento e transferência de conhecimento, entre o quantitativo (%) de respondentes que indicaram utilizar o recurso para desempenho do planejamento de compras no Instituto e o quantitativo (%) de participantes que possuem a percepção de que a ferramenta é indispensável para o desenvolvimento das atribuições inerentes ao planejamento, demonstrando que o emprego de cada iniciativa de auxílio à GC foi considerado mais importante e com maior contribuição do que sua adoção empírica atual.

**Gráfico 1**- Percepção sobre o uso atual das iniciativas de auxílio ao compartilhamento de conhecimento e da imprescindibilidade de adoção das práticas para desenvolvimento do planejamento de compra no Instituto.



**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base nos dados da pesquisa.

Constata-se, pelos dados demonstrados no **Gráfico 1**, que nenhuma das técnicas, práticas e ferramentas apresentadas no questionário é amplamente usada para desempenho atual das atribuições inerentes ao planejamento de uma compra pública no INPI, visto que nenhum dos recursos obteve indicação de pelo menos metade dos respondentes, o que demonstraria uma utilização mais expressiva do recurso.

A maioria das iniciativas não obteve nem um terço da percepção de utilização pelos participantes. Isso evidencia um escasso uso e uma ausência de consolidação quanto ao emprego dessas técnicas de compartilhamento de conhecimento para o desempenho de planejamento de compras na autarquia. Ademais, 17% dos respondentes não identificam o uso de quaisquer iniciativas apresentadas para o desenvolvimento do planejamento de compra no momento.

Analisando-se, ainda, o **Gráfico 1**, verifica-se que somente as ferramentas educação ou universidade corporativa, memória organizacional ou repositórios de conhecimento, melhores práticas, revisão pós-ação e lições aprendidas obtiveram mais de 50% de servidores participantes da pesquisa as indicando como indispensáveis para o desenvolvimento do planejamento de uma compra.

**Proposta de intervenção:**

Um conjunto de propostas de ação foi formulado para o caso empírico, com base no resultado do *survey*, a fim de contribuir para a implementação de iniciativas que auxiliam o compartilhamento e a transferência de conhecimento inerentes aos artefatos de planejamento e indicar possíveis estratégias para lidar com barreiras e elementos facilitadores sinalizados no estudo, além de propiciar o desenvolvimento dos processos de conversão do conhecimento do modelo SECI com a adoção das iniciativas de auxílio à GC.

**1º - Estabelecimento de uma estrutura de governança de GC em compras públicas para o desenvolvimento de projetos relacionados ao tema:**

Considera-se importante o estabelecimento de uma estrutura de governança de GC em compras públicas para desenvolvimento de projetos relacionados ao tema (**Quadro 3**).

**Quadro 3-** Estabelecimento de uma estrutura de governança de GC em compras públicas (5W2H).

<i>What</i> - O que será realizado?	Estabelecimento de uma estrutura de governança de GC em compras públicas responsável por planejar, implementar, monitorar, avaliar e coordenar projetos de GC relacionados ao tema.
<i>Why</i> - Por que será realizado?	Para o desenvolvimento de projetos de GC em compras públicas.
<i>Who</i> - Quem será responsável pela realização?	Coordenação Geral de Logística e Infraestrutura.
<i>When</i> - Quando será realizado?	Até 2024, preferencialmente no 1º semestre.
<i>Where</i> - Onde será realizado?	Sala de reunião física ou virtual.
<i>How</i> - Como será realizado/ conduzido?	Será realizada pelo menos uma reunião, a fim de analisar e estabelecer formalmente uma estrutura de governança de GC em compras públicas, que atuará como um núcleo central permanente para coordenar todos os projetos de GC relacionados a compras.
<i>How much</i> - Quanto custa para realização?	A ação envolve recursos humanos e espaço físico ou virtual para as reuniões, não representando novos custos ao INPI.

**Fonte:** elaborado pela autora, com base na análise dos resultados e no aporte teórico de Batista (2012); Davenport e Prusak (2003) e Paula (2019).

**2º - Adoção de estratégias para minimização de possíveis barreiras e para incentivo de possíveis elementos facilitadores à GC de compras públicas:**

É apresentado adiante o **Quadro 4** contemplando estratégias propostas, com base na literatura, que podem ser adotadas para minimizar os elementos inibidores e incentivar os elementos facilitadores da GC de compras públicas, identificados na pesquisa.

**Quadro 4-** Estratégias para minimizar barreiras e incentivar elementos facilitadores a GC relacionados a compras públicas (5W2H).

<i>What</i> - O que será realizado?	Adoção de estratégias para minimização de possíveis barreiras identificadas à GC e para incentivo de possíveis elementos facilitadores à GC de compras públicas.
<i>Why</i> - Por que será realizado?	Para que haja sucesso na implementação de iniciativas de auxílio à GC e ao compartilhamento de conhecimento na etapa de planejamento de compras do Instituto, é importante reduzir obstáculos e incentivar fatores facilitadores.
<i>Who</i> - Quem será responsável pela realização?	Estrutura de governança de GC em compras públicas, com apoio de outras unidades quando necessário.
<i>When</i> - Quando será realizado?	Início: até 90 dias após a ação 1, com realização contínua de estratégias para minimizar barreiras e incentivar elementos facilitadores.
<i>Where</i> - Onde será realizado?	Em ambientes físicos e virtuais do INPI (como sala de reuniões, videoconferências, portais, etc.).

<p><i>How - Como será realizado/ conduzido?</i></p>	<p>Algumas estratégias podem ser empregadas para minimizar elementos inibidores e incentivar elementos facilitadores à GC de compras no INPI e na rotina de trabalho dos servidores atuantes em planejamento de compras:</p> <p><b>a)</b> Divulgação e esclarecimento quanto aos objetivos, propósitos e benefícios advindos da implementação de iniciativas de GC na etapa de planejamento do processo de compras (minimização de retrabalhos e gargalos, por exemplo), propiciando maior clareza sobre a importância das ações.</p> <p>Além disso, considera-se relevante que haja maior compreensão do processo de compras do INPI por todos os clientes do processo e de sua importância como apoio para o desenvolvimento das atividades de GC auxiliaadoras do planejamento de uma compra, sendo, por isso, fundamental a divulgação e disponibilização do mapeamento realizado em 2021 para todos os servidores, visto que uma possível falta de compreensão do processo pelos clientes internos e externos pode ser uma variável dificultadora do processo de compartilhamento de conhecimento.</p> <p><b>b)</b> Participação e suporte da alta gestão e da liderança para implementação das iniciativas de compartilhamento de conhecimento na etapa de planejamento de compras públicas, atuando como modelos, quando participantes do processo, e demonstrando comprometimento visível com as iniciativas.</p> <p>O apoio do Instituto com a criação de um contexto promotor apoiado por gestores para facilitação das ações de GC e com disponibilização de estrutura propícia – tempo e espaço – para que seja possível o compartilhamento e transferência de conhecimento referente aos aspectos administrativos do planejamento de uma compra demonstra uma compreensão organizacional quanto ao potencial oriundo de experiências e conhecimentos tácitos individuais, estimulando e encorajando a comunicação entre os servidores e a globalização do conhecimento.</p> <p>Ademais, o estabelecimento formal da estrutura de governança de GC em compras públicas, exposto na ação 1, e a divulgação de orientação para adoção das iniciativas de auxílio à GC na etapa de planejamento de uma compra, explicitadas na ação 3, demonstram formas de apoio organizacional para a realização do compartilhamento do conhecimento e para a GC de compras.</p> <p>Um aspecto pontuado na pesquisa e que pode representar uma barreira envolvendo motivação é a interferência da alta administração no planejamento de compras do Instituto, com alteração de demandas sem uma real motivação. Diante do relatado, sugere-se que haja divulgação e esclarecimento quanto aos objetivos, propósitos e benefícios advindos de cada alteração de planejamento de compra proposta, a fim de não impactar na motivação dos executores do processo e seguir uma política voltada para disseminação de conhecimento na autarquia.</p> <p><b>c)</b> Promoção de confiança com incentivo à constante interação social entre servidores e à adoção de sistemas de trabalho que encorajam criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (construção de uma cultura voltada para o conhecimento).</p> <p>Eventos internos ofertados pelas unidades organizacionais para participação de todos os interessados na organização, treinamento <i>on the job</i> e o estímulo ao trabalho em equipe, por exemplo, são iniciativas que podem propiciar maior interação entre os servidores e permitir a socialização do conhecimento. Com o crescimento do teletrabalho e <i>home office</i>, essa interação social pode acontecer pelos meios digitais para interação e, conseqüentemente, propiciar compartilhamento de conhecimento, como videoconferências e <i>chats</i>, não sendo uma realidade somente do formato presencial.</p> <p><b>d)</b> Adequado tratamento de eventuais erros, transformando-os em insumos para o aprendizado organizacional e demonstrando certa tolerância ao erro, sem tratá-los como falhas.</p> <p>Para o estabelecimento do elemento confiança e de uma cultura de apoio, é importante uma relação colaborativa e auxiliadora dos órgãos assessores e de controle do Instituto (auditoria e procuradoria) com os participantes da etapa de planejamento do processo de compras, a fim de que eventuais erros sirvam como aprendizado para não repetição e sejam registrados para alimentação da espiral do conhecimento organizacional, não acarretando, assim, em desmotivação dos servidores e outras barreiras culturais na autarquia.</p> <p>Sugere-se, ainda, verificar a possibilidade de a Auditoria da organização ministrar e/ou participar de treinamento e/ou evento onde seja possível o destaque da percepção da área quanto aos pontos de atenção em um planejamento de compra pública, visto que</p>
---	---

	<p>a importância de uma maior participação da Auditoria de forma prévia e colaborativa quanto aos artefatos de planejamento foi destacada na pesquisa.</p> <p><b>e)</b> É importante que o Instituto reconheça e propicie oportunidades para os servidores que, de fato, contribuem com ideias, experiências e compartilham seus conhecimentos para execução do planejamento de compras no Instituto, podendo ser retratado tal reconhecimento na avaliação de desempenho também. Cabe ao próprio Instituto identificar e estabelecer os tipos de reconhecimento e recompensa mais adequados a seus princípios, sendo alguns mecanismos práticos exemplificativos possíveis de reconhecimento no serviço público e que podem ser adotados o <i>feedback</i> positivo, delegação de autoridade, participação em viagens, conferências e treinamentos, elogios, <i>etc.</i></p> <p><b>f)</b> Incentivo a uma cultura de livre acesso de servidores uns aos outros, independentemente do setor em que estejam ou da hierarquia, permitindo o aprimoramento do <i>networking</i> existente e a socialização do conhecimento, etapa de grande importância para início da espiral do conhecimento – método SECI, e o estreitamento de vínculos e estabelecimento de confiança.</p> <p><b>g)</b> Desenvolvimento de ações que contribuam para lidar com questões motivacionais dos servidores e de mudança cultural na organização, como palestras, <i>workshops</i>, eventos internos das unidades organizacionais (exemplo: semana do conhecimento – como elaborar os artefatos de planejamento?), <i>etc.</i>, sendo importante a participação do setor de gestão de pessoas para auxiliar no desenvolvimento de ações que contribuam para lidar com questões envolvendo motivação na organização.</p> <p><b>h)</b> Incentivo a constante busca por conhecimento de compras públicas através da capacitação e treinamento, além de encorajamento de registro explícito desse conhecimento em materiais que possam ser compartilhados com os demais membros da organização.</p> <p>A ausência de conhecimento em compras públicas por algumas unidades e a falta de quadro de pessoal tecnicamente capaz em outras áreas, que, apesar de possuírem experiência em compras, produzem artefatos de baixa qualidade foram aspectos levantados durante a pesquisa e que têm relação direta com a educação corporativa e o estabelecimento de uma política de educação continuada adequada.</p> <p>Diante disso, uma possível estratégia é prever a participação em capacitação relacionada às atividades de planejamento de compra como meta anual individual a ser cumprida para os servidores que atuam em artefatos de planejamento na avaliação de desempenho, por exemplo, estimulando, assim, a constante busca, ampliação, atualização e internalização de conhecimento.</p> <p>A chefia imediata também possui um papel importante ao incentivar e explicar as implicações e os benefícios oriundos da realização de registro explícito e compartilhamento do conhecimento adquirido pelos servidores em capacitações de planejamento de compra, devendo haver referência e reconhecimento quando o servidor contribuir com esse registro e compartilhamento de conhecimento.</p> <p><b>i)</b> Treinamento e/ou disponibilização de guias para utilização de ferramentas tecnológicas e sistemas disponibilizadas ou que venham a ser disponibilizadas pelo Instituto e para uso de sistemas necessários em um planejamento de compra previstos em legislação, como ferramentas de comunicação, SEI, sistemas colaborativos, compras.gov (antigo Siasgnet), <i>etc.</i>, a fim de que seja possível uma fácil navegação para encontro de conhecimento e conteúdo organizacional.</p> <p><b>j)</b> Incentivo ao uso de ferramentas disponíveis para comunicação, de modo a facilitar e propiciar a constante interação social.</p>
<p><i>How much</i> - Quanto custa para realização?</p>	<p>As estratégias para esta ação envolvem recursos humanos e tecnológicos já existentes e espaços físicos ou virtuais, não representando novos custos organizacionais. Entretanto, pode envolver contratação de eventos/ palestras ou de tecnologia para tratar e minimizar algumas barreiras e incentivar interações sociais.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora, com base na análise dos resultados da pesquisa e no aporte teórico de Bezerra, Lima, Maciel e Silva (2018); Bukowitz e Williams (2002); Daniel (2017); Davenport e Prusak (2003); Fernandes, Mendieta, Silva e Leite (2015); Fischer e Döring (2022); Helou (2015); Horta (2017); Maronato (2018); Paula (2019); Pepulim (2016); Rosário (2013); Takeuchi e Nonaka (2008).

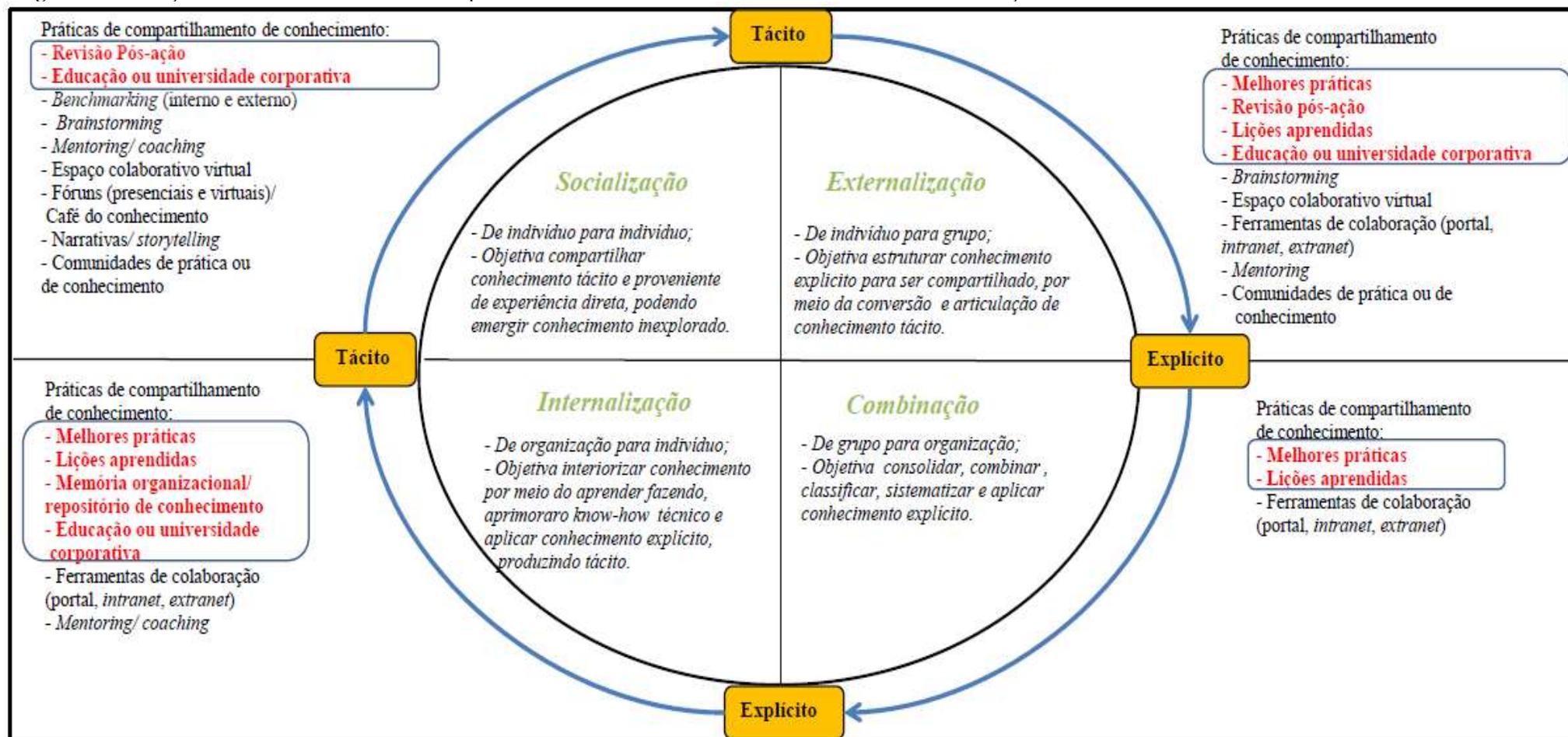
### 3º - Implementação formal e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas formais já empregadas para auxílio ao compartilhamento de conhecimento relacionado ao planejamento no processo de

**compras públicas do INPI:**

A teoria da espiral do conhecimento e o método SECI dos autores Takeuchi e Nonaka (2008) foram utilizados para a elaboração da proposta. O método SECI – socialização, externalização, combinação e internalização - permite compreender formas de conversão do conhecimento - explícito e tácito -, com a finalidade de ampliá-lo de nível individual até organizacional e resultar na espiral do conhecimento, sendo que a adoção de iniciativas adequadas atua como suporte e facilitador para o acontecimento da espiral.

Considerando a proposta de aplicabilidade da espiral do conhecimento para a melhoria do compartilhamento do conhecimento relacionado aos aspectos administrativos do artefato principal de planejamento – Termo de Referência ou Projeto Básico -, as iniciativas auxiliadoras de GC foram associadas aos respectivos processos do modelo SECI, bem como ao nível relacionado de conversão, de forma a compreender os conhecimentos facilitados pelo uso de tais recursos e que entidades estão envolvidas (**Figura 1**).

Figura 1- Associação das iniciativas de auxílio ao compartilhamento de conhecimento com o modelo SECI e discriminação das entidades envolvidas.



Fonte: elaborado pela autora (2022), com base nos dados coletados e em Martins (2021), Paula (2019) e Takeuchi e Nonaka (2008).

A adoção das práticas e ferramentas de GC listadas na **Figura 1** visa facilitar o completo ciclo do modelo SECI, pois perpassa todos os processos de conversão do conhecimento, permitindo que este seja criado, aprimorado, compartilhado e internalizado em níveis individual, coletivo e organizacional.

Apesar de existir uma gama de iniciativas e práticas de GC, a adoção de um conjunto de práticas que sejam suficientes para atender ao compartilhamento de conhecimento necessário tem sido uma boa metodologia (MARONATO, 2018). Diante disso, para melhoria do compartilhamento de conhecimento quanto aos aspectos administrativos necessários em artefatos de planejamento, apresenta-se a proposta de ação disposta no **Quadro 5**, a qual consiste na implementação formal e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas formais já empregadas, listadas como indispensáveis para mais de 50% dos participantes, bem como sugestões de aplicabilidade empírica dessas iniciativas.

**Quadro 5-** Implementação e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas já empregadas para compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos de artefatos de planejamento.

<i>What</i> - O que será realizado?	Implementação formalizada e/ ou aperfeiçoamento das iniciativas formais já empregadas consideradas indispensáveis por mais de 50% dos participantes da pesquisa para auxílio ao compartilhamento de conhecimento dos aspectos administrativos inerentes ao planejamento de uma compra pública: - Melhores práticas; - Revisão pós-ação/ lições aprendidas; - Memória organizacional/ repositório de conhecimento; - Educação ou universidade corporativa.
<i>Why</i> - Por que será realizado?	- Para reduzir retrabalhos/ esforços duplicados e gargalos envolvendo as unidades DIPRA/ COLIC e equipes de planejamento. - Para não incorrer em eventual perda de conhecimento. - Para amplificar conhecimentos que sem encontram a nível individual para nível coletivo e organizacional. - Para propiciar e facilitar a espiral do conhecimento e as quatro etapas do processo – socialização, externalização, combinação e internalização (método SECI), proposta pelos autores Takeuchi e Nonaka (2008), possibilitando a eliminação de lacunas de conhecimento no Instituto.
<i>Who</i> - Quem será responsável pela realização?	Estrutura de governança de GC em compras públicas em conjunto com: - Áreas de planejamento com servidores que atuam como integrantes administrativos de equipes de planejamento, - COLIC e suas áreas subordinadas, - Setor de gestão de pessoas, com a finalidade de que haja delineamento adequado de iniciativas de educação corporativa; - Área de tecnologia da informação, para auxílio no desenvolvimento, implementação e/ ou aperfeiçoamento de ferramentas tecnológica. - Pregoeiros e agentes de contratação.
<i>When</i> - Quando será realizado?	Início até 90 dias após a ação 1. Realização contínua, conforme descrito abaixo.
<i>Where</i> - Onde será realizado?	Em ambientes físicos e virtuais do INPI (como sala de reuniões, videoconferências, portais, etc.).
<i>How</i> - Como será realizado/ conduzido?	As iniciativas para implementação e/ou aperfeiçoamento estão apresentadas adiante e demandam ser instituídas formalmente para melhoria da etapa de planejamento do processo de compras e do compartilhamento de conhecimento: <b>a) Revisão pós-ação e lições aprendidas:</b> A revisão pós-ação é uma técnica que facilita o processo de socialização do método SECI por meio do compartilhamento de experiências e conhecimentos entre indivíduos, ocasionando a geração de novos conhecimentos tácitos e tem como característica o pouco uso de recursos de TIC. Essa prática propicia a maximização do aprendizado, pois é uma oportunidade de debate sincero e informal entre líderes e membros da equipe de um projeto sobre o projeto em si, identificando o que aconteceu, por que aconteceu, pontos fortes a serem mantidos e pontos fracos a serem superados, permitindo a avaliação e captação de lições aprendidas. As lições aprendidas consistem em relatos de experiências do acontecido, do esperado, da análise das causas das diferenças entre o acontecido e o esperado e da aprendizagem durante o processo, propiciando externalização, combinação de conhecimento e, depois de elaboradas, permite a internalização do conhecimento. No caso empírico estudado, a revisão pós-ação e as lições aprendidas podem ser implementadas para compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos de

	<p>maneira formal pelo INPI, e podem ser aplicadas após a finalização de cada processo de compra de pública, a fim de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Debater sugestões e recomendações apresentadas pela COLIC e suas unidades subordinadas (DIPRA e DICAD) durante a fase inicial de planejamento, a fim de que sejam registradas as de relevância para contratações similares;</li><li>- Discutir as recomendações provenientes do parecer da Procuradoria Federal Especializada (PFE) do Instituto acerca do planejamento da compra para registro das recomendações atendidas e que têm relevância para compras similares no futuro, bem como registro das justificativas para as recomendações não atendidas, a fim de auxiliar novos próximos planejamentos;</li><li>- Debater os esclarecimentos, impugnações e recursos que tratam do planejamento da compra, apresentados durante a licitação pelos licitantes, bem como as respostas apresentadas e avaliar e registrar as questões relevantes e úteis para auxílio em compras semelhantes posteriormente;</li><li>- De maneira geral, debater os pontos fortes e pontos de melhoria identificados e que devem ser relatados como lições aprendidas para serem observados e aplicados em compras similares e para evitar problemas futuros de mesma origem, respectivamente;</li><li>- Discutir e relatar se houve êxito ou não da contratação, se o que aconteceu estava dentro do esperado e a aprendizagem relacionada à contratação, a fim de subsidiar contratações similares futuras;</li></ul> <p>Os registros externalizados do exposto anteriormente podem ser realizados pelos integrantes administrativos dos processos e, posteriormente, encaminhados à estrutura de governança de GC em compras públicas para categorização, classificação e alimentação em repositório de conhecimento organizacional de compras.</p> <p>As lições aprendidas de matérias administrativas para planejamento de compra pública incorporadas ao repositório demandam revisão periódica (podendo ser anual) para descarte daquelas não mais compatíveis e/ ou superadas.</p> <p><b>b) Melhores práticas:</b></p> <p>A iniciativa de melhores práticas consiste na difusão de um procedimento validado, seja por manuais, diretrizes ou banco de dados, para realizar uma tarefa ou solucionar um problema, sendo uma ação que pode ser desenvolvida para a externalização de conhecimento tácito e, não sendo necessariamente a única prática possível ou, ainda, uma ferramenta que não demande ajustes dependendo do contexto. O formato da iniciativa de melhores práticas é considerado bem similar ao das lições aprendidas, as quais destacam o aprendizado trazido da análise de eventos ocorridos, experiências e soluções já empregadas, abarcando reflexões sobre ações pretéritas e recomendações concretas para melhoria em ações futuras.</p> <p>No caso estudado, para minimizar a necessidade de ajustes de questões administrativas em TR/PB, a iniciativa de melhores práticas pode ser implementada para compartilhamento de conhecimento de aspectos administrativos de maneira formal pelo INPI, e pode ser realizada pela COLIC em conjunto com suas unidades subordinadas, de forma a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consolidar uma diretriz e/ ou um manual e/ ou um procedimento para o desenvolvimento das matérias administrativas nos artefatos, descrevendo o histórico de assuntos administrativos recorrentes sinalizados para ajustes nos artefatos e detalhando pontos de atenção, além de indicar onde os integrantes administrativos podem buscar e consultar as informações e os conhecimentos necessários, como modelos obrigatórios, normas, jurisprudências, <i>etc.</i></li><li>- Revisar anualmente a diretriz e/ ou manual e/ ou procedimento de melhores práticas de matérias administrativas para planejamento de compra pública, para atualização e para acréscimo de qualquer nova matéria pertinente.</li><li>- Alimentar o repositório de conhecimento organizacional com as melhores práticas validadas, encaminhando à estrutura de governança de GC para categorização, classificação e alimentação em repositório de conhecimento organizacional de compras.</li></ul> <p>O estabelecimento de melhores práticas, conforme sugerido, além de externalizar de forma consolidada diretrizes/ procedimentos para minimizar ajustes em questões administrativas de artefatos de planejamento, possibilita a combinação do conhecimento com as lições aprendidas computadas ao fim de cada processo de compra, de modo a complementar, ampliar e atualizar o conhecimento. Além disso, o acesso, leitura e utilização das melhores práticas propicia a etapa de internalização do Modelo SECI.</p>
--	---

**c) Memória organizacional/ repositórios de conhecimento:**

Considera-se relevante o estabelecimento de um repositório de compras a nível organizacional pela autarquia, sendo uma ferramenta utilizada para disponibilização do conhecimento explícito e que objetiva preservar, gerir e disseminar a produção organizacional inerente ao assunto. A instituição de uma memória ou repositório organizacional de compras permite o acontecimento da etapa de internalização do conhecimento do método SECI, sendo a sua construção derivada de esforço coletivo de socialização, externalização e combinação de conhecimentos.

No caso estudado, o estabelecimento de um repositório centralizado contendo informações e conhecimentos de compras públicas pode:

- Contemplar diversos assuntos e conteúdos devidamente categorizados;
- Reunir e disponibilizar conhecimentos explícitos e informações de cunho administrativo relevantes para o planejamento de compras, como melhores práticas, lições aprendidas, procedimentos, observância de modelos, entendimentos jurisprudenciais relevantes, recomendações dos órgãos de controle (interno e externo), trilhas de aprendizagem do tema, legislações vigentes, informações orçamentárias, entre outros, provenientes da externalização e da combinação de conhecimentos, etapas do método SECI;
- Auxiliar em aprendizagem, sendo um caminho para pesquisa, obtenção de conhecimento existente e facilitador da disseminação de conhecimentos passíveis de aproveitamento em outros contextos, promovendo a internalização do conhecimento, etapa do modelo SECI;
- Ampliar o estoque de conhecimento, que, muitas vezes, fica limitado e restrito a setores específicos, como a COLIC, e ao tempo de disponibilidade do portador do conhecimento.

O portal do Instituto (ou a *intranet*) pode ser uma opção para a implementação de um repositório de conhecimento organizacional de compras, pois é considerado como a principal fonte de comunicação organizacional e de apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação, ao propiciar acesso a todas as informações e às aplicações relevantes a todos os servidores, e também pode atuar como plataforma que possibilite a implementação de outras iniciativas de auxílio à GC, como comunidades de prática, redes de conhecimento e espaços colaborativos virtuais.

Entretanto, a eventual adoção de um repositório organizacional de compras demanda:

- O estabelecimento de regras ou guias sobre o uso, a fim de que as pessoas saibam como mantê-los alimentados e atualizados, sendo que o estabelecimento dessas regras pode ser realizado pela estrutura de governança em GC, com apoio das áreas participantes de planejamento de compra e da COLIC e unidades subordinadas;
- Orientação e treinamento dos servidores para que saibam como os conhecimentos são categorizados e classificados antes de serem disponibilizados pela estrutura de governança de GC, a fim de facilitar a identificação e o acesso aos conhecimentos registrados e armazenados.

**d) Educação ou universidade corporativa/ Educação continuada:**

Com base nos dados obtidos na pesquisa, pode ser necessário aperfeiçoar, ampliar e/ ou rever as ações de capacitação e a política de educação continuada para os participantes do planejamento do processo de compras na qualidade de integrantes administrativos e servidores da COLIC e da DIPRA, a fim de que sejam adotadas práticas mais eficientes, pois, em que pese a maioria dos servidores participantes da pesquisa ter indicado participação nos eventos disponibilizados pelo setor de Recursos Humanos, mais da metade não relacionou a adoção de educação corporativa/ continuada como uma ferramenta de auxílio no desempenho atual das atribuições de planejamento de compras públicas no INPI.

Considerando que a ferramenta de educação ou universidade corporativa/ educação continuada foi listada como indispensável e de alta contribuição para o desempenho das atribuições dessa etapa do processo de compras por mais de 50% dos servidores participantes da pesquisa, a dinâmica de educação continuada no que tange a cursos e eventos voltados ao planejamento e aos artefatos de compras públicas pode ser complementada e/ ou revista em conjunto com os participantes da pesquisa, sendo uma possibilidade contratação de cursos personalizados às necessidades dos participantes quanto ao tema.

A realização combinada de treinamentos na temática de planejamento de contratações e elaboração de artefatos de planejamento de uma compra com empresas de notória especialização e de eventos internos de capacitação fornecidos pelos próprios servidores do Instituto pode ser importante, pois capta vários ângulos do assunto e permite

	<p>que os próprios servidores que atuam com planejamento de compras passem sua visão, experiência e contribuição para os demais.</p> <p>Também é considerada importante que haja participação dos servidores em eventos ministrados pelos órgãos de controle (interno e externo), a fim de capturar a percepção sobre matérias administrativas mais delicadas. Pode-se verificar a possibilidade de realizar parcerias com esses órgãos para que haja uma atualização constante de conhecimentos inerentes ao tema no Instituto.</p> <p>A educação corporativa tem como foco principal o processo de internalização do conhecimento pelo indivíduo, apesar de contribuir também para a etapa de socialização do conhecimento ao permitir integração dos servidores nos treinamentos, em grupos de estudo de casos e dinâmicas, além de debates em eventos, e para a etapa de externalização, quando transmitem conhecimento explícito em materiais físicos e virtuais, e permitem que os profissionais registrem sua compreensão sobre os assuntos abordados.</p> <p>Por meio da internalização do conhecimento é que são delineados servidores mais experientes, com <i>know-how</i> aprimorado no que trabalham e que, posteriormente, através da socialização, disseminam esse conhecimento com outros servidores, propiciando a continuidade da espiral do conhecimento.</p>
<p><i>How much</i> - Quanto custa para realização?</p>	<p>A implementação das iniciativas de revisão pós-ação, lições aprendidas, melhores práticas e repositório de conhecimento organizacional envolve recursos humanos e tecnológicos, além de espaços físicos e virtuais já existentes, não representando, inicialmente, novos custos.</p> <p>Caso necessário, poderá envolver contratação de recursos para implantação da memória organizacional.</p> <p>Demandará realocação de recursos humanos dentro do Instituto para viabilizar a implementação dessa proposta, pois existem poucos servidores na COLIC, não sendo factível sua implementação plena antes de realocação de pessoal.</p> <p>Quanto à iniciativa educação corporativa / educação continuada, quando não realizada internamente por servidores do Instituto, envolverá custos financeiros para contratação de eventos, treinamentos e capacitações.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora (2022), com base na análise dos resultados e no aporte teórico de Batista (2012); Daniel (2017); Davenport e Prusak (2003); Fischer e Döring (2022); Horta (2017); Kruesi, Burstein e Tanner (2020); Levallet e Chan (2019); Machado, Secinaro, Calandra e Lanzalonga (2021); Maronato (2018); Paula (2019); Takeuchi e Nonaka (2008).

Recomenda-se documentar e divulgar constante e progressivamente os avanços e resultados obtidos com as iniciativas em andamento, a fim de que os servidores tenham ciência das vantagens que estão sendo obtidas com a implementação dessas ações e se sintam estimulados e interessados na participação de atividades programadas para ampliar a implementação da GC.

As propostas foram avaliadas pelo coordenador de aquisições, licitações e contratos e foram consideradas válidas para mitigação ou solução do problema exposto. Entretanto, as iniciativas que possam ser conduzidas pela área de compras em níveis inferiores da hierarquia têm maiores chances de adoção imediata, como "revisão pós-ação e lições aprendidas" e "melhores práticas", pois podem ser implementadas no âmbito da DIPRA/COLIC em conjunto com cada área requisitante, diferindo das ações que envolvem a Alta Administração ou outras áreas não afetadas pelo processo de compras, mas determinantes para o sucesso da GC - setor de gestão de pessoas, por exemplo -, cenário cujas variáveis fogem da alçada da Coordenação.

Acredita-se que a adoção das propostas de ação listadas para aprimoramento da etapa inicial de planejamento de compras no INPI pode contribuir para a redução de retrabalhos provenientes das análises de artefatos de planejamento pela área de compras e superação de gargalos existentes na Divisão, propiciando melhoria do processo de compras do INPI, além de ampliar o conhecimento de matéria administrativa referente a compras públicas na autarquia.

---

**Responsáveis pela proposta de intervenção e data:**

Thaís Xavier de Paiva Ferreira: possui especialização lato sensu em Análise Fiscal pela Faculdade da Academia Brasileira de Educação e Cultura - FABEC (2012). Graduada em Administração pela Universidade Estácio de Sá (2009). Atua como analista de planejamento, gestão e infraestrutura em propriedade industrial do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e como chefe da Divisão de Processos de Aquisição (DIPRA).

Contatos: [thaisxpf@id.uff.br](mailto:thaisxpf@id.uff.br) / [thais.ferreira@inpi.gov.br](mailto:thais.ferreira@inpi.gov.br)

Dr. Ricardo Thielmann: Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Mestre em Engenharia de Produção pela COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Juiz de Fora. É Professor do curso de Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda, da Universidade Federal Fluminense. Tem experiência na área de Administração e Engenharia de Produção, com ênfase em Avaliação de Projetos, atuando principalmente nos seguintes temas: incubadoras de empresas de base tecnológica, empresas de base tecnológica, pequenas e micro empresas, excelência empresarial e inovação tecnológica e políticas públicas e ciência, tecnologia e inovação. Tem larga experiência na implementação de sistema de gestão baseados na NBR ISO 9001 e nos modelos de gestão pela excelência. Atua também na área de mapeamento e melhoria de processos empresariais.

Contato: [rthielmann@id.uff.br](mailto:rthielmann@id.uff.br)

Rio de Janeiro, 20 de março de 2023..

---

## Referências

AMBROZEWICZ, P. H. L. **Gestão da qualidade na administração pública**: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 03 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Portaria nº 11, de 27 de janeiro de 2017(a). Aprova o Regimento Interno do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jan. 2017(a). Seção 1, p. 123. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20599368/do1-2017-01-30-portaria-n-11-de-27-de-janeiro-de-2017-20599110](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20599368/do1-2017-01-30-portaria-n-11-de-27-de-janeiro-de-2017-20599110). Acesso em: 20 jan. 2022.

BEZERRA, M. C. C; LIMA, R. T. D; MACIEL, M. M. F; SILVA, R. M. Framework para determinação das barreiras à gestão do conhecimento. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v. 18, n. 4, p. 1398-1421, 2018. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3007>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DANIEL, I. R. **Gestão do conhecimento**: um estudo de caso das práticas de compartilhamento do conhecimento desenvolvidas em uma empresa pública paulista. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1641>. Acesso em: 20 jun. 2022.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, P. F.; MENDIETA, A. C.; SILVA, M. A. B.; LEITE, N. R. P. Fatores Facilitadores e Inibidores às Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Grande Organização Brasileira do Setor Industrial. **Revista Gestão & Planejamento**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 222-239, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37054/fatores-facilitadores-e-inibidores-as-praticas-de-gestao-do-conhecimento-em-uma-grande-organizacao-brasileira-do-setor-industrial->. Acesso em: 30 out. 2022.

FISCHER, C; DÖRING, M. Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction. **International Journal of Public Sector Management**, [s. l.], v. 35, n.1, p. 76-93, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0290>. Acesso em 08 mai. 2022.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/157340>. Acesso em: 28 out. 2022.

HORTA, V. S. **Desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações**: uma revisão sistemática de literatura. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-AV2HWM>. Acesso em 19 nov. 2022

KRUESI, L; BURSTEIN, F; TANNER, K. A knowledge management system framework for an open biomedical repository: communities, collaboration and corroboration. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 24, n. 10, p. 2553-2572, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-05-2020-0370/full/html>. Acesso em 10 abr. 2022.

LEVALLET, N; CHAN, Y. E. Organizational knowledge retention and knowledge loss. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 176-199, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0358>. Acesso em: 15 abr. 2022.

MACHADO, A. de B; SECINARO, S; CALANDRA, D; LANZALONGA, F. Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review, **Knowledge Management Research & Practice**, [s.l.], v. ahead-of-print, p.p 1-19, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14778238.2021.2015261>. Acesso em: 16 abr. 2022.

MARONATO, E. L. dos S. **Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2018. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3875>. Acesso em: 10 jul. 2022.

MARTINS, F. R. **Compartilhamento do conhecimento em comissões de processo administrativo disciplinar: estudo em uma universidade federal à luz da Gestão do Conhecimento**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Vitória, 2021. Disponível em: [https://sappg.ufes.br/tese\\_drupal//tese\\_15694\\_dissertacao\\_-\\_felipe\\_martins\\_-\\_versao\\_final.pdf](https://sappg.ufes.br/tese_drupal//tese_15694_dissertacao_-_felipe_martins_-_versao_final.pdf). Acesso em: 15 jun. 2022.

MOTA, L. A. **Aplicação de métodos e ferramentas de gestão aos processos de contratação na Administração Pública**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/3998?mode=full>. Acesso em: 20 dez. 2022.

PAULA, L. T. **Diagnóstico e proposições para os processos de conversão do conhecimento organizacional em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/9307>. Acesso em: 11 jun. 2022.

PEPULIM, M. E. H. **Diretrizes para o gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186150>. Acesso em: 15 out. 2022.

ROSÁRIO, A. E. J. **Gestão de conhecimento na Transpetro barreiras para sua efetivação**. Dissertação (Mestrado de Administração) - Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/23941>. Acesso em: 10 nov. 2022.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.